

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Gislene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] /
Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique
Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. –
(Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6)

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7247-775-8
DOI 10.22533/at.ed.758191111

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de.
III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta

Luiz César de Oliveira

Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911111	
CAPÍTULO 2	15
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
DOI 10.22533/at.ed.7581911112	
CAPÍTULO 3	25
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
DOI 10.22533/at.ed.7581911113	
CAPÍTULO 4	36
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.7581911114	
CAPÍTULO 5	47
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
DOI 10.22533/at.ed.7581911115	
CAPÍTULO 6	60
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
DOI 10.22533/at.ed.7581911116	
CAPÍTULO 7	72
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.7581911117	

CAPÍTULO 8 90

IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF

Regina da Silva de Camargo Barros

DOI 10.22533/at.ed.7581911118

CAPÍTULO 9 106

LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDICIOS: UM ESTUDO DE CASO

Junnia Fidalgo Barbosa

Otacílio José Moreira

DOI 10.22533/at.ed.7581911119

CAPÍTULO 10 119

O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE

Anderson José Freitas de Cerqueira

DOI 10.22533/at.ed.7581911110

CAPÍTULO 11 132

INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL

Adriana dos Santos Litvay

DOI 10.22533/at.ed.7581911111

CAPÍTULO 12 146

PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO

Elaine Arantes

Omar Daniel Martins Netto

Jorge Miguel dos Reis Silva

DOI 10.22533/at.ed.7581911112

CAPÍTULO 13 166

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

Afonso Fonseca Fernandes

Américo Matsuo Minori

Raimundo Nonato de Souza Morais

DOI 10.22533/at.ed.7581911113

CAPÍTULO 14 179

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA

Deibid Pereira Ribeiro

Francisco Kenedy Quinderé Aquino

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.7581911114

CAPÍTULO 15	194
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo	
Adriano Leal Bruni	
DOI 10.22533/at.ed.75819111115	
CAPÍTULO 16	206
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin	
Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova	
Ernesto Michelangelo Giglio	
DOI 10.22533/at.ed.75819111116	
CAPÍTULO 17	225
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.75819111117	
CAPÍTULO 18	238
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
DOI 10.22533/at.ed.75819111118	
CAPÍTULO 19	258
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
DOI 10.22533/at.ed.75819111119	
CAPÍTULO 20	275
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo	
Sandra Maria Coltre	
DOI 10.22533/at.ed.75819111120	
CAPÍTULO 21	289
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha	
Sônia Maria da Silva Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.75819111121	

CAPÍTULO 22	302
TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS	
Valdir Recalde de Oliveira	
Juliano Lima Soares	
DOI 10.22533/at.ed.75819111122	
CAPÍTULO 23	324
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO	
Pedro Eduardo da Silva Casteloni	
Zélia Miranda Kilimnik	
Kelly de Moraes	
DOI 10.22533/at.ed.75819111123	
CAPÍTULO 24	336
ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR	
Mariangela Catelani Souza	
Elizângela Cristina Begido Caldeira	
Bruna Grassetti Fonseca	
Carlos Alípio Caldeira	
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa	
Anderson G. Penachiotti	
Fausto Rangel Castilho Padilha	
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi	
Humberto Cecconi	
Ana Paula Garrido de Queiroga	
Tulio do Amaral Pessoa	
Felipe Fonseca dos Santos Marques	
DOI 10.22533/at.ed.75819111124	
CAPÍTULO 25	347
DETERMINANTES DO <i>RATING</i> DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES	
Joao Tupinambá Gomes Neto	
José Alves Dantas	
Jorge Katsumi Niyama	
DOI 10.22533/at.ed.75819111125	
CAPÍTULO 26	368
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE	
Márcia Baima Taleires de Vasconcelos	
Ana Paula Moreno Pinho	
DOI 10.22533/at.ed.75819111126	
CAPÍTULO 27	381
PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	

Solange Pimentel
Wagner Igarashi
Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.75819111127

CAPÍTULO 28 395

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan
Gildo de Souza Biserra
Larissa Santos Gomes Silva
Jéssica Carolina Gomes
Harley Viana Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.75819111128

CAPÍTULO 29 407

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Simone Cristina Silva Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111129

CAPÍTULO 30 420

OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

DOI 10.22533/at.ed.75819111130

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439

ÍNDICE REMISSIVO 440

CAPÍTULO 1

REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA

Pedro Henrique Pena Pereira

Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP
Escola de Administração de Brasília

Brasília-DF

RESUMO: Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC foi criado com a Lei nº 12.462/2011, de 04 de agosto de 2011, com a finalidade de ampliar a eficiência nas contratações públicas, além de viabilizar a implementação da infraestrutura necessária para a Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil, em 2014 e 2016 respectivamente. O presente trabalho tem como objetivo verificar se o RDC oferece ganho de eficiência à Administração Pública quando comparado à Lei 8.666/93, considerando tempo de execução das obras e custo final dos empreendimentos. A motivação da pesquisa reside no fato do RDC ser um regime novo na Administração Pública e ser objeto de opiniões diversas quanto a sua legalidade e eficiência, e ainda carecer de pesquisas que demonstrem os resultados de sua aplicação. Para tanto foram selecionados dois grupos de empreendimentos: um daqueles licitados e executados por meio da Lei 8.666/93 e outro pelo RDC. Na sequência foi realizada pesquisa documental com análise do atraso em relação ao prazo contratual para execução das obras e aumento de custo nas obras

considerando o custo estimado versus custo final dos empreendimentos. O resultado da pesquisa demonstrou que as obras do grupo que utilizou o RDC tiveram melhor desempenho médio sobre às obras do grupo da Lei 8.666/93 em relação a tempo de execução e custo final dos empreendimentos. Assim, a pesquisa sugere que o novo regime apresenta importantes avanços para o processo de contratações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Regime Diferenciado de Contratações – RDC, contratações públicas, Lei 8.666/93, Administração Pública, obras de infraestrutura.

**DIFFERENTIATED PUBLIC PROCUREMENT
REGIME: EVALUATION OF EFFICIENCY
GAIN IN INFRASTRUCTURE WORKS**

ABSTRACT: The Differentiated Public Procurement Regime - in Portuguese RDC was created by Law n° 12,462 / 2011, on August 04, 2011, to conduct public procurement processes in a more efficient way, in addition to enable implementation of the infrastructure for the World Cup and the Olympic Games in Brazil in 2014 and 2016 respectively. The present work approaches to assess whether the RDC offers efficiency gains to the Public Administration when compared to the Law 8.666 / 93 (that regulates all regular public procurement

processes), in particular regarding the contracting period, execution time and final cost of projects. The motivation of the research lies in the fact that the RDC is a new regime in the Public Administration, thus subject to diverse opinions as to its legality and efficiency. In order to achieve the research's objective, two groups of projects were selected: the first one analyzed projects contracted and executed through the Law 8.666 / 93; and the second group considered projects contracted and executed through the RDC. The research analyzed the time spent on implementation, and the projects' costs, taking into account both planned and actual data. The results of the analysis showed that the projects that followed the RDC presented a better performance on average, in comparison to the Law 8.666/93, regarding the execution time and the final costs. Thus, the research suggests that the new regime brings important progress for the process of public contracting.

KEYWORDS: Differentiated Regime Hires, public hires, Law 8.666/93, public administration, infrastructure projects.

1 | INTRODUÇÃO

Entre os mais graves problemas da agenda de infraestrutura no Brasil estão o atraso nos cronogramas e o aumento dos custos observados nas obras estruturantes. Os atrasos observados em algumas das maiores obras de infraestrutura no País chegam a vários anos. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2014), os prejuízos decorrentes dos atrasos e aumento de custos nas obras de infraestrutura afetam consumidores e empresas, consomem vultosos recursos públicos e comprometem o desenvolvimento do Brasil.

Um estudo da Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC (2016), observou que em uma amostra de projetos significativos do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, comparando prazos e custos estimados, houve um aumento médio dos custos em 49% e o prazo médio de conclusão mais que duplicou, com acréscimo de 106%.

Diversos são os entraves que prejudicam o bom andamento das obras públicas: dificuldade na obtenção de licenciamento ambiental, demora no processo de desapropriação e deslocamentos involuntários de famílias, atraso nas licitações, projetos mal elaborados, excesso de aditivos contratuais, são alguns exemplos de gargalos a serem enfrentados pelos gestores públicos. A CNI (2014) resumiu o ciclo do atraso e aumento de custo nas obras observadas:

O projeto básico é utilizado para fazer o orçamento da obra e depois é usado na licitação. Muitas vezes, esses projetos baseiam-se em representações incompletas dos locais em que serão implementados, o que resulta em redimensionamento das obras durante a execução. Em alguns casos é necessário adicionar novas atividades, que levam a aditivos contratuais. Aditivos superiores a 25% conduzem a novas licitações. Não raro, esse processo esbarra em problemas identificados em auditorias de órgãos de controle e fica paralisado enquanto se busca uma

solução. A paralisação eleva os custos da obra, pois, mesmo que nada esteja sendo feito, os valores indiretos e a mobilização de pessoal e máquinas continuam se acumulando. Esse processo pode acabar desaguando em disputas judiciais e novos atrasos.

Atualmente, diversos autores nos meios técnico e acadêmico têm se dedicado ao estudo das dificuldades enfrentadas pelos gestores públicos na execução de obras de infraestrutura e das externalidades que se traduzem em atrasos, além de possíveis soluções.

Nesse contexto, ganha destaque o Regime Diferenciado de Contratações-RDC, que é uma nova modalidade licitatória criada pelo Governo Federal em agosto de 2011, por meio da Lei nº 12.462/2011, para ser uma alternativa à Lei Geral de Licitações - LGL, Lei nº 8666/93. O intuito do RDC era de, inicialmente, ampliar a eficiência nas contratações públicas das obras para a Copa do Mundo no Brasil em 2014 e Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016, uma vez que o cenário à época era de atrasos e incertezas quanto a capacidade governamental em entregar as obras prometidas para os citados eventos esportivos.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo avaliar se o RDC está oferecendo ganho de eficiência aos administradores públicos na promoção de ações estruturantes no setor de infraestrutura, com enfoque em obras finalizadas, algo pouco estudado até então.

2 | O ATRASO E O AUMENTO DE CUSTO DAS OBRAS DE INFRAESTRUTURA

Flyvbjerg (2007) fez um estudo sobre o custo de diversas obras em infraestrutura abrangendo 258 projetos, em vinte Países, nos cinco continentes. Para o modal ferroviário, o aumento médio nos custos, em relação ao original previsto, foi de 44,7%. Para pontes e túneis, o valor equivalente é 33,8%, e para estradas 20,4%. De acordo com o mesmo autor, 9 em cada 10 projetos com valores acima de U\$ 1,0 bilhão atrasam e tem severo aumento de custo (da ordem de 50%).

Ainda no cenário internacional, The Governance Report (2016) apresenta dados sobre os atrasos e aumento de custos em projetos de infraestrutura em diversos países, que apontaram aumento de custo médio de 30% para a Alemanha, 17% para a Holanda, 22% para o norte da Europa e 24% para outros países ocidentais.

Analizando o cenário brasileiro, a situação é semelhante ao resto do mundo, ou seja, as grandes obras de infraestrutura sofrem, em geral, atrasos e vultosos aumento de custos. A Revista Exame, anualmente divulga o “Anuário Exame de Infraestrutura” que apresenta um amplo diagnóstico das obras e projetos de infraestrutura pelo País. Na edição de 2015, apresentou as seguintes afirmações: “analisando-se as dez maiores obras de infraestrutura em execução no País, verifica-se um aumento médio de 70% no orçamento em relação à previsão inicial” em outro trecho: “é comum as obras nos setores de transporte e saneamento demorarem o dobro do tempo previsto

para serem concluídas”.

Já Castelar (2016), se dedicou a estudar a ineficiência da produtividade do investimento em infraestrutura no Brasil. As principais causas das ineficiências observadas pelo autor são observadas na elaboração de projetos básicos de baixa qualidade e na contratação de empreendimentos de infraestrutura, e guardam relação com os procedimentos licitatórios, que acabam por selecionar as propostas de menor custo e não necessariamente as mais vantajosas para a Administração Pública. Na etapa de obra, os principais problemas observados por Castelar (2016) dizem respeito a baixa capacidade de fiscalização da Administração Pública, submetem o poder público a recorrentes aditivos contratuais baseados em assimetria de informações, má qualidade de serviços prestados, uma vez que o contratado emprega materiais de baixa qualidade para maximizar seus lucros. Ao final do processo, o que se percebe são obras com significativo atraso de cronograma, custos muito superiores aos inicialmente contratados e de baixa qualidade executiva que em pouco tempo necessitará passar por reformas.

Uma vez caracterizada a baixa eficiência por parte da Administração Pública no processo de planejamento, contratação e execução de obras de infraestrutura, será apresentado o RDC, que foi criado, entre outras finalidades, para ampliar a eficiência das contratações públicas.

3 | O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES – RDC

A busca pela eficiência nas contratações públicas tornou-se um desafio para a Administração. Debate-se, nesses mais de vinte anos da Lei 8.666/93, como dotar os processos licitatórios de maior agilidade, ao mesmo tempo em que se garante a isonomia, transparência, economicidade e qualidade dos gastos.

Nesse contexto, surgiu o RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas, como um novo regime de contratação de obras públicas, cujos objetivos, nos termos do art. 1º da Lei 12.462/2011, são: a) ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; b) promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; c) incentivar a inovação tecnológica; e d) assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

O RDC apresenta um conjunto de normas para contratações públicas que divergem da Lei 8.666/93 em aspectos relevantes, com intuito de estabelecer um ambiente de licitações mais célere e melhorar a execução dos contratos decorrentes dessas competições. Destaca-se que são inovações em relação a tradicional 8666/93, porém alguns dos instrumentos que serão citados já são usados em contratações públicas normatizadas por outras leis, tais como a Lei dos Pregões que permite a inversão de fases de habilitação e julgamento das propostas e o Procedimento

Licitatório Simplificado da Petrobrás que inovou ao permitir a Contratação Integrada. A seguir serão apresentadas algumas destas inovações.

Inversão de fase de habilitação e julgamento

Como regra, no RDC a fase de habilitação será posterior àquela do julgamento das propostas. Ou seja, será exigida a apresentação dos documentos de habilitação apenas pelo licitante vencedor, visando assim uma simplificação do procedimento, já que a análise dos documentos de habilitação estará limitada ao licitante vencedor (art. 14, inc. II, da Lei 12.462/2011).

Orçamento preferencialmente sigiloso

A Lei 12.462/2011, em seu art. 6º, dispõe que o orçamento previamente estimado para a contratação será tornado público apenas e imediatamente após o encerramento da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas. Avalia-se também que, mesmo em outras situações, o sigilo do orçamento não é uma obrigatoriedade. Isso porque, nos termos do § 3º, art. 6º, da Lei 12.462/2011, a lei parece facultar ao gestor divulgá-lo quando estabelece o que segue: ‘se não constar do instrumento convocatório, a informação referida no caput deste artigo possuirá caráter sigiloso (...’).

Do ponto de vista técnico, alguns autores apresentaram suas visões em relação ao orçamento sigiloso. De acordo com Zymler e Dios (2014), o orçamento sigiloso obriga os licitantes a efetivamente analisarem sua estrutura de custos para daí elaborarem suas propostas, o que fomenta a proposição de lances mais realistas o que pode favorecer a posterior execução contratual.

Ambiente eletrônico ou presencial e modo de disputa aberto ou fechado

O art. 13 da Lei 12.462/2011 estabelece que as licitações devem ser realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a forma presencial. Por meio dos artigos 16 e 17 da Lei 12.462/2011, há possibilidade de adoção de dois modos de disputa: a) aberto - os licitantes apresentarão suas ofertas por meio de lances públicos e sucessivos, crescentes ou decrescentes, conforme o critério de julgamento adotado; b) fechado - as propostas apresentadas pelos licitantes serão sigilosas até a data e hora designadas para que sejam divulgadas. Nos termos do art. 24 do Decreto 7.581/2011, que regulamenta o RDC, permite-se que os modos de disputa, aberto e fechado, sejam combinados em uma mesma licitação.

Importante ressalva sobre esse tema foi apresentado por Pereira (2012) que destaca que por diversas razões, o sistema de disputa aberto conduz a uma redução por vezes excessiva no preço final, criando o risco de inexistência ou de

prestações de qualidade indesejável.

Remuneração Variável e Contratos de Eficiência

O art. 10 da Lei 12.462/2011 estabelece remuneração variável vinculada ao desempenho. Já o art. 23 da mesma lei estabelece celebração de contratos de eficiência em que a remuneração do contratado será proporcional a economia gerada para a Administração Pública.

Em linhas gerais, a remuneração variável e os contratos de eficiência constituem mecanismos pelos quais se pretende subordinar a remuneração do contratado a obtenção de um resultado pré-definido sobre o qual não se tem certeza sobre sua ocorrência. É uma espécie de contrato de risco, na qual o contratado assume o risco de ter ao menos parte da sua remuneração vinculada ao atingimento de determinada meta.

Contratação Integrada

A Contratação Integrada - RDCi é um dos regimes de execução contratual criados no âmbito do RDC, previsto no art. 9º, Lei 12.462/2011. Compreende a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto pelo mesmo contratado. Ou seja, inverte-se a lógica consagrada pela Lei 8666/93, na qual a Administração Pública era obrigada a possuir um projeto básico completo para contratar uma obra, uma vez que, por meio da Contratação Integrada passa a ser possível apenas a utilização de um anteprojeto de engenharia para a contratação de obras. Trata-se de um dos aspectos mais controversos da legislação do RDC. Além da possibilidade de utilização de anteprojeto de engenharia para o procedimento licitatório, a legislação da Contratação Integrada também inova pela restrição a aditivos contratuais, e por exigir justificativas técnicas e econômicas para a sua utilização.

Com a Contratação Integrada, a Administração Pública busca transferir uma maior parcela de riscos contratuais ao particular, uma vez que caberá a ele a definição da melhor solução técnica e metodológica no processo de elaboração dos projetos básicos e executivos precedente a obra.

Reisdorfer (2012) argumenta que a Contratação Integrada reflete a intenção de permitir um maior grau de flexibilidade à licitação. Tal flexibilização, por um lado, traz um componente de incerteza na contratação, pois a Administração Pública disporá de menos dados para o controle das propostas. Por outro lado, ela permite absorver técnicas inovadoras e remeter determinados riscos de projeto ao futuro contratado. Assim, segundo o autor, a lógica da Contratação Integrada é a de atribuir mais responsabilidade ao contratado e diminuir os riscos assumidos pela Administração Pública em atividade que possa ser melhor desempenhada pela iniciativa privada.

Existem também diversas opiniões contrárias ao advento da Contratação Integrada que merecem destaque. Essas críticas dizem respeito, principalmente, a fragilidade de controle sobre o objeto contratado que a Administração Pública incorrerá e ao aumento de custo advindo do incremento na taxa de risco que o licitante oferecerá na proposta.

4 | PESQUISA REALIZADA

Com o objetivo de avaliar se o RDC trouxe ganho de eficiência às obras públicas, foi realizada pesquisa com informações sobre 39 obras de infraestrutura, que estão agrupadas em dois grupos compostos por 20 e 19 obras cada. O primeiro grupo reúne informações de obras licitadas e executadas pela Lei 8.666/93, e o segundo grupo reúne informações de obras licitadas e executadas pelo RDC.

São obras **concluídas** nos setores rodoviário, ferroviário, aeroportuário e de infraestrutura urbana. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental nos editais de licitação, contratos de execução de obra, aditivos contratuais, balanços governamentais sobre andamento das obras e relatórios de auditoria.

Os critérios de comparação foram estabelecidos e padronizados da seguinte maneira:

- **Tempo de execução de obra:** O prazo inicialmente previsto para execução de uma obra consta de maneira expressa no contrato de execução de obra. O prazo efetivamente executado foi obtido com a data da emissão da ordem de serviço e com a data em que o empreendimento entrou em operação, ou seja, quando aquele empreendimento começou a ser utilizado pela sociedade. Para as obras do DNIT foi considerada a data de emissão do termo de recebimento.
- **Custo de implantação:** O custo inicialmente previsto para execução de uma obra também consta de maneira expressa no contrato de execução de obra. Já o custo final, será obtido adicionando-se o custo previsto em contrato com os valores estipulados nos termos aditivos que eventualmente foram firmados para cada empreendimento estudado.

Quase a totalidade das obras do grupo Lei 8.666/93 são obras de mobilidade urbana, que envolvem grande quantitativos de pavimentação e obras de arte especiais. São obras que fizeram parte do PAC da Copa e os dados de necessários estavam disponíveis em sites de livre acesso, como o Portal da Transparência. O período de execução dessas obras variou entre os anos de 2011 a 2015. O valor médio dessas obras ficou um torno de R\$ 78,6 milhões.

Já as obras do grupo RDC, compreendem empreendimentos de mobilidade urbana, obras rodoviárias do DNIT, uma obra aeroportuária da INFRAERO, uma obra ferroviária da VALEC e uma obra de construção de moradias populares do Ministério da Integração Nacional. O valor médio dos empreendimentos é de R\$ 83,8 milhões,

semelhante ao valor das obras do outro grupo. O período de construção variou de 2012 a 2017.

5 | RESULTADOS E ANÁLISE

Tempo de Execução dos empreendimentos

Nas duas tabelas a seguir (tabelas 1 e 2), serão apresentados os prazos previstos e realizados de execução dos empreendimentos de ambos os grupos, bem como o aumento percentual de prazo observado para cada obra:

Numeração	Empreendimento	Prazo inicialmente previsto (dias)	Prazo realizado (dias)	Aumento de Prazo das Obras (%)
1	Ampliação da DF 047	540	526	-2,6%
2	Via 210	450	1047	132,7%
3	Boulevard Arrudas Meta 1	365	457	25,2%
4	Boulevard Arrudas Meta 2	510	644	26,3%
5	BRT Área Central	450	666	48,0%
6	BRT Av. Cristiano Machado	365	931	155,1%
7	Implantação do CCO BH	300	541	80,3%
8	Complexo do Vilarinho	540	1004	85,9%
9	BRT Av. Ant. Carlos	240	390	62,5%
10	Recuperação do Viaduto B	180	359	99,4%
11	Reforma da Rodoviária	420	755	79,8%
12	Complexo da Rodoviária	450	713	58,4%
13	Trincheira Anita Garibaldi	365	1582	333,4%
14	Viaduto Bento Gonçalves	730	1427	95,5%
15	Trecho 3 Av. Edvaldo	365	608	66,6%
16	Trecho 4 Av Edvaldo	450	680	51,1%
17	Viaduto Pinheiro Borda	600	654	9,0%
18	Duplicação da Av. Mario Andreazza	360	1031	186,4%
19	BRT Transcarioca trecho 2	900	899	-0,1%
20	Corredor Via Mangue	900	1750	94,4%

Tabela 1: Atrasos observados na execução dos empreendimentos licitados pela Lei 8.666/93

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Numeração	Empreendimento	Prazo inicialmente previsto (dias)	Prazo realizado (dias)	Aumento de Prazo das Obras (%)
1	Estação Pampulha	365	551	51,0%
2	Estação São Gabriel	390	544	39,5%
3	Estação Multimodal Maracanã	365	464	27,1%
4	Viaduto Av. Marechal Floriano	300	319	6,3%
5	Extensão da Linha verde sul	240	303	26,3%
6	Corredor Inajar	720	1005	39,6%
7	Corredor Berrini	540	972	80,0%
8	Corredor Mboi Mirim	540	1125	108,3%
9	Corredor Santo Amaro	540	1003	85,7%
10	Reforma do Aeroporto de Curitiba	1095	1185	8,2%
11	Construção de Vilas Produtivas Rurais integradas a Transposição do Rio São Francisco	540	776	43,7%
12	Pátio de Anápolis Ferrovia Norte Sul	365	611	67,4%
13	Duplicação da BR 101 PE	990	1444	45,9%
14	Duplicação da BR 381 MG	1170	1169	-0,1%
15	Duplicação da BR 487 PR	600	1449	141,5%
16	Duplicação da BR 163 PR	630	629	-0,2%
17	Duplicação da BR 230 PA	360	462	28,3%
18	Duplicação da BR 262 MG	540	980	81,5%
19	Duplicação da BR 101SC	720	1406	95,3%

Tabela 2: Atrasos observados na execução dos empreendimentos licitados pelo RDC

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Grupos	Atraso Médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	84,4%	76,6%
Grupo RDC	51,3%	39,3%

Tabela 3: Resultados médios dos grupos – Atraso na execução dos empreendimentos

Fonte: Elaboração própria

Na análise dos prazos de execução dos empreendimentos, percebe-se que as obras que foram contratadas pela Lei 8.666/93, apresentaram atraso na entrega em média 64,5% superior ao atraso daquelas obras contratadas pelo RDC. Nos empreendimentos do grupo RDC o percentual médio de atraso 51,3%, contra 84,4% daqueles que licitados pela Lei 8.666/93.

O resultado da amostra indica uma tendência de melhor desempenho dos empreendimentos executados pelo RDC, que poderia explicado pela diminuição dos impactos das revisões de projeto e pela vedação legal para a formalização de aditivos contratuais, elementos da Contratação Integrada. Essas revisões são observadas na maioria dos empreendimentos de engenharia, sendo um dos principais motivos de atraso nas obras.

Custo de Execução dos empreendimentos

Nesta análise serão verificados o custo previsto das obras, no ato da assinatura do contrato de execução, e o custo final após a entrega. Nas tabelas 4 e 5, a seguir, serão apresentados estes custos para ambos os grupos, juntamente com o aumento percentual percebido:

Numeração	Empreendimento	Custo previsto (R\$ milhões)	Custo final (R\$ milhões)	Aumento de custo (percentual)
1	Ampliação da DF 047	43,4	54,3	25,0%
2	Via 210	59,0	63,2	7,2%
3	Boulevard Arrudas Meta 1	63,5	64,5	1,6%
4	Boulevard Arrudas Meta 2	145,3	158,5	9,1%
5	BRT Área Central	55,5	54,7	-1,4%
6	BRT Av. Cristiano Machado	36,3	37,7	3,7%
7	Implantação do CCO BH	11,4	11,4	0,0%
8	Complexo do Vilarinho	43,5	50,1	15,2%
9	BRT Av. Ant. Carlos	23,2	29,0	24,9%
10	Recuperação do Viaduto B	8,9	8,9	0,0%
11	Reforma da Rodoferroviária	34,5	37,5	8,7%
12	Complexo da Rodoviária	19,4	19,6	1,2%
13	Trincheira Anita Garibaldi	9,9	11,3	14,7%
14	Viaduto Bento Gonçalves	69,7	79,4	14,0%
15	Trecho 3 Av. Edvaldo	22,5	25,3	12,3%
16	Trecho 4 Av Edvaldo	15,0	16,4	8,8%
17	Viaduto Pinheiro Borda	26,6	32,8	23,0%
18	Duplicação da Av. Mario Andreazza	22,0	26,2	19,3%
19	BRT Transcarioca trecho 2	542,8	648,7	19,5%
20	Corredor Via Mangue	319,8	394,6	23,4%

Tabela 4: Aumento dos custos dos empreendimentos licitados pela Lei 8.666/93

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Numeração	Empreendimento	Custo previsto (R\$ milhões)	Custo final (R\$ milhões)	Aumento de custo (percentual)
1	Estação Pampulha	75,0	75,0	0,0%
2	Estação São Gabriel	42,9	40,8	-4,8%
3	Estação Multimodal Maracanã	178,1	178,1	0,0%
4	Viaduto Av. Marechal Floriano	23,2	24,6	5,9%
5	Extensão da Linha verde sul	19,8	18,9	-4,7%
6	Corredor Inajar	169,8	166,8	-1,8%
7	Corredor Berrini	45,2	56,5	25,0%
8	Corredor Mboi Mirim	98,3	116,3	18,3%
9	Corredor Santo Amaro	40,0	47,9	19,7%
10	Reforma do Aeroporto de Curitiba	246,8	267,2	8,3%
11	Construção de Vilas Produtivas Rurais integradas a Transposição do Rio São Francisco	75,0	82,8	10,5%
12	Pátio de Anápolis Ferrovia Norte Sul	85,5	85,5	0,0%
13	Duplicação da BR 101 PE	182,0	185,5	1,9%
14	Duplicação da BR 381 MG	57,0	57,0	0,0%
15	Duplicação da BR 487 PR	64,0	64,0	0,0%
16	Duplicação da BR 163 PR	56,2	56,0	-0,4%
17	Duplicação da BR 230 PA	16,4	16,4	-0,1%
18	Duplicação da BR 262 MG	66,5	71,3	7,2%
19	Duplicação da BR 101SC	50,3	55,3	9,9%

Tabela 5: Aumento dos custos dos empreendimentos licitados pelo RDC

Fonte: Contratos dos empreendimentos e portais de transparência.

Grupos	Aumento médio do custo das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	11,5%	8,9%
Grupo RDC	5,0%	8,5%

Tabela 6: Resultados médios dos grupo - aumentos dos custos das obras

Fonte: Elaboração própria

Analizando-se os dados, percebe-se que os empreendimentos executados pelo RDC tiveram valores finais muito próximos aos valores inicialmente previstos, com desempenho consideravelmente melhor que aqueles empreendimentos executados pela Lei 8.666/93.

As obras executadas pela Lei 8.666/93, tiveram em média um aumento de 11,5% em relação aos seus valores inicialmente contratados. Já as obras executadas pelo RDC tiveram em média um aumento de 5,0 % em relação aos seus valores iniciais.

Novamente, a limitação de aditivos contratuais advinda da Contratação Integrada apresenta-se como possível fator para explicar essa tendência de ganho de eficiência proporcionado pelo uso do RDC.

Destaca-se também o uso do orçamento sigiloso no RDC, que estimula os licitantes a estudarem melhor os projetos de modo a elaborar uma proposta financeira para execução das obras mais condizente com a realidade, o que minimiza a necessidade de aditivos contratuais ao longo da execução contratual.

Os resultados da análise de custo aqui apresentados sugerem ganho de eficiência proporcionado pelo uso do RDC na amostra estudada.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual da execução de obras públicas no brasil e no mundo é de atraso na finalização e aumento de custos.

O Regime Diferenciado de Contratações – RDC é um procedimento singularizado para realização de contratações públicas, que objetiva tornar as licitações do Poder Público mais eficientes. Desde a sua criação em 2011, é crescente o seu uso na Administração Pública.

O objetivo deste trabalho foi de avaliar o desempenho de empreendimentos contratados por meio do RDC, quando comparados com empreendimentos contratados pela Lei 8.666/93. Para tanto, foram selecionados dois grupos de empreendimentos e realizada pesquisa documental com análises sobre: a modalidade de licitação utilizada, custo estimado, custo final e prazo de obras previsto e realizado.

O resultado da pesquisa demonstrou que o grupo de obras executadas pelo RDC teve melhor desempenho médio em relação ao grupo de obras executadas pela Lei 8666, considerando o tempo de execução das obras e custo final dos empreendimentos. Assim, a pesquisa sugere que o novo regime possa oferecer ganhos importantes de eficiência para as obras de infraestrutura do setor público.

Na tabela a seguir serão apresentados os resultados obtidos:

Grupos	Atraso médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	86,40%	76,4%
Grupo RDC	51,30%	39,3%
Grupos	Aumento de custo médio das obras	Desvio Padrão
Grupo Lei 8666/93	11,50%	8,9%
Grupo RDC	5,00%	8,5%

Tabela 7: Consolidação dos resultados

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se que os elevados valores de desvio padrão, fragilizam a amostra e impossibilita obter conclusões definitivas quanto ao ganho eficiência proporcionado pelo RDC, porém os dados indicam bons resultados que merecem ser melhor investigados.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o universo das amostras de obras concluídas, de modo a adicionar maior robustez aos dados e ampliar a confiabilidade da comparação entre as modalidades licitatórias. Também seria de importante contribuição um aprofundamento do estudo dos fatores responsáveis pelos melhores desempenhos observados no grupo de obras do RDC, com destaque para a Contratação Integrada, que apresenta as principais inovações do novo modelo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 12.462, de 4 de agosto de 2011: Institui o Regime Diferenciado de Contratações.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em 12/05/2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União - CGU. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/home.seam>. Acesso em 21/08/2017.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **PAC: avaliação do potencial de impacto econômico.** Brasília-DF, junho de 2016. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/view-apresentacao-estudo/all>. Acesso em 20/06/2017.

CASTELAR, ARMANDO. **A Produtividade do Investimento em Infraestrutura.** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/pesquisa/textos_sem_peq/texto2009.pdf. Acesso em 20/05/2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA-CNI. **Infraestrutura: o custo do atraso e as reformas necessárias.** – Brasília: CNI, 2014. Disponível em <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2014/07/21/444/V10_Infraestruturaocustodoatrasodasobras_web.pdf>. Acesso em 20/06/2017.

FLYVBJERG, BENT. **Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures.** Aalborg University, Department of Development and Planning. Aalborg, Denmark. Disponível em: <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2007/EPB31PRINT.pdf>. Acesso em 02/07/2017.

HERTIE SCHOOL OF GOVERNANCE. **The Governance Report 2016.** Oxford. Disponível em: <https://www.hertie-school.org/en/governancereport/govreport-2016/>. Acesso em 15/05/2017.

PEREIRA, CESAR A. GUIMARÃES. **Procedimento licitatório da Lei 12.462: Licitações em forma eletrônica e os métodos de disputa aberto e fechado.** In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Coord.). O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): comentários a lei n 12.462 e ao Decreto n 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 149 - 167.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=transparenciacop2014>. Acesso em 25/08/2017.

PREFEITURA DE CURITIBA. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: <http://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/conteudo/compras.aspx>. Acesso em 12/09/2017.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Portal da transparência dos gastos da Copa do Mundo 2014.** Disponível em: http://www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/default.php?p_secao=28. Acesso em 30/08/2017.

REISDORFER, GUILHERME FREDHERICO DIAS. **A Contratação Integrada no Regime Diferenciado de Contratações Públcas.** In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Coord.). O Regime Diferenciado de Contratações Públcas (RDC): comentários a lei n 12.462 e ao Decreto n 7.581. Belo Horizonte: Fórum, 2012. P. 149 – 167.

ZYMLER, BENJAMIN; e DIOS, LAUREANO CANABARRO. **Regime Diferenciado De Contratação - RDC .** 2.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Ana Paula Klein

Faculdades Integradas Machado de Assis
Santa Rosa, RS

Caciane Tainara Bloch

Faculdades Integradas Machado de Assis
Santa Rosa, RS

Fabiane Luísa Zwick

Faculdades Integradas Machado de Assis
Santa Rosa, RS

Diego Leonardo Wietholter

Faculdades Integradas Machado de Assis
Santa Rosa, RS

vir à falência pela negligencia das partes, dessa forma o contador tem a obrigação junto ao seu cliente e o dever de informar lhe a verdadeira e real situação em que se encontra o seu negocio. A contabilidade atualmente é de devida importância para qualquer tipo de negocio que exista, pois ela é o reflexo da empresa, e responsável pela situação patrimonial que seriam o conjunto de bens, direitos e obrigações que ela possui. Tendo como clientes tanto pessoas físicas, jurídicas e pessoas do meio rural. A metodologia desenvolvida nesta pesquisa teve como base livros científicos de contabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Profissional Contabilista – Patrimônio – Sociedade – ética – Transparência.

ACCOUNTING AS A MANAGEMENT

INSTRUMENT

ABSTRACT: The purpose of this article is to obtain more knowledge and information about the accounting approach in your business environment. Exposing your goals to the society that comes along, showing how it can be useful and help companies in relation to their equity, so that the company can have positive results at the end of each result. The study delimited itself to develop a qualitative-quantitative research through bibliographical research focusing on the transparency and ethics of the accounting

RESUMO: O presente artigo tem como finalidade obter maior conhecimento e informações sobre a abordagem da contabilidade em seu meio empresarial. Expondo seus objetivos a sociedade que acerca, mostrando como ela pode ser útil e auxiliar as empresas em relação ao seu patrimônio, para que a empresa possa ter resultados positivos ao final de cada resultado. O estudo delimitou-se a desenvolver uma pesquisa quali-quantitativa através de pesquisa bibliográfica tendo como foco a transparência e ética do profissional contábil com seus clientes para lhe oferecer as informações necessárias e reais na qual sua empresa de pequeno, médio ou grande porte se encontra, e para auxiliar em futuras possíveis informações tributárias que irão surgir, para que não aconteça de a empresa

professional with its clients to offer them the necessary and real information in which their small, medium or large company is , and to help in future possible tax information that will arise, so that it does not happen that the company comes bankrupt due to the negligence of the parties, that way the accountant has the obligation with his client and the duty to inform him the real and real situation where your business is. Accounting is currently of due importance for any type of business that exists, because it is the reflection of the company, and responsible for the equity situation that would be the set of assets, rights and obligations that it possesses. Having clients as individuals, legal and rural people. A methodology developed in the research was based on scientific books of accounting.

KEYWORDS: Professional Accounting - Heritage - Society - ethics – Transparency.

1 | INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como estudo a importância e relevância da contabilidade junto à sociedade empresarial, tendo como objetivo a qualificação, ética e transparência dos profissionais contábeis que nela atuam.

Diante do atual cenário a contabilidade atualmente vem passando por diversas alterações, cabendo ao contabilista sempre se atualizar, se qualificando para oferecer um trabalho com mais eficiência e qualidade aos seus clientes. O presente trabalho tem como foco principal a abordagem do conceito sobre contabilidade e dentro dela seus respectivos conceitos na qual a moldam.

Este artigo tem como objetivo mostrarmos a importância para que a sociedade em geral possa conhecer essa profissão que é tão presente e significativa para as empresas, e para também servir como instrumento de conhecimento. E dessa maneira aproximar população e contabilistas para obter conhecimentos, pois já que nossa legislação está mudando, cabe a nós, nos atualizar.

A contabilidade tem o papel importante junto à sociedade, pois deve auxiliar tanto pessoas físicas, jurídicas, e pessoas do ramo de atividade rural, ressaltando a importância do profissional rural já que nossa região está inserida nesse meio.

Mostrando para os indivíduos a importância da contabilidade em relação aos seus negócios, para que possam ser de grande lucratividade. Este estudo sobre a contabilidade será de grande valia para a Fundação Educacional Machado de Assis, pois trará uma nova abordagem sobre essa profissão, e auxiliando em possíveis duvidas sobre este tema.

A estrutura da pesquisa consta na definição de como vem atuando o profissional contábil em sua área de atuação, e quais atribuições a ele pertence quando assume o papel de contabilista em uma determinada organização.

Para as acadêmicas, servira de profundo conhecimento, pois irá trazer o aperfeiçoamento do que já lhe vem sendo estudado.

O artigo está organizado em três componentes: a primeira expõe o referencial

teórico. A segunda expõe o percurso metodológico da pesquisa, e por fim a conclusão obtida.

2 | CONTABILIDADE E SEUS CONCEITOS

A Contabilidade em geral é o braço direito da empresa, é nela que as empresas enxergaram como está a sua situação econômica, financeira, como suas despesas estão, e a margem de lucro que a empresa está adquirindo.

A contabilidade pode ser utilizada por diferentes pessoas de diversas naturezas, independente de sua necessidade. Ela pode ser voltada para pessoas físicas, pessoas jurídicas, pessoas do meio rural e dessa maneira satisfazer suas necessidades.

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas (MARION, 2009, p.28).

O objetivo da contabilidade é o de **CAPTAR** todos os fatos que estão ocorrendo na empresa, **REGISTRAR** tais fatos num sistema de informação, **ACUMULAR** esses fatos nesse sistema, **RESUMIR** os acontecimentos num certo período, criar e emitir um resumo que servirá de suporte para **INTERPRETAR** todo o processo e resultado. (Assaf, 2004, P.13)

PRINCÍPIOS

Princípio da Entidade

RESOLUÇÃO 750/93 e 1282/10

Art. 4º O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Princípio da Continuidade

Parágrafo único – O PATRIMÔNIO pertence à ENTIDADE, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônios autônomos não resulta em nova ENTIDADE, mas numa unidade de natureza econômico-contábil.

Art. 5º O Princípio da Continuidade pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.

Princípio da Oportunidade

Art. 6º O Princípio da Oportunidade refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas.

Princípio do Registro pelo Valor Original

Parágrafo único. A falta de integridade e tempestividade na produção e na divulgação da informação contábil pode ocasionar a perda de sua relevância, por isso é necessário ponderar a relação entre a oportunidade e a confiabilidade da informação.

Princípio da Competência

Art. 7º O Princípio do Registro pelo Valor Original determina que os componentes do patrimônio devem ser inicialmente registrados pelos valores originais das transações, expressos em moeda nacional.

Art. 9º O Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.

Princípio da Prudência

Parágrafo único. O Princípio da Competência pressupõe a simultaneidade da confrontação de receitas e de despesas correlatas.

Art. 10º Parágrafo único – O Princípio da Prudência pressupõe o emprego de certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, no sentido de que ativos e receitas não sejam superestimados e que passivos e despesas não sejam subestimados, atribuindo maior confiabilidade ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais.

Ilustração 1: Princípios de Contabilidade

Fonte: Resolução CFC 750/93 e Resolução CFC 1282/10

Para Assaf, a contabilidade é um sistema de informações, que orienta donos ou acionistas de uma empresa, nas tomadas de decisões sobre sua situação.

De acordo com Barbosa, contabilidade é uma ciência que estuda o patrimônio, onde contem todos os requisitos necessários e possui correlação com Direito, Administração, Economia, Matemática, Sociologia.

O Profissional Contábil deve estar capacitado e especializado para atender diferentes tipos de situações expostas por seus clientes, vale ressaltar a importância de uma boa comunicação entre cliente e contador para que não haja confusões ou divergências assim podendo prejudicar o andamento da escrituração contábil da empresa. O profissional contábil deve de agir de forma transparente e com ética junto a quem está utilizando seus serviços e não pode jamais desrespeitar uma das leis impostas a sua profissão, pois estará sujeito a penalidades e a cassação de seu registro como contador e outras ocasiões dependendo o caso responder na área crime, tanto criminal como civil.

Nas empresas, de maneira geral, o profissional contábil poderá assumir vários postos de destaque. O profissional poderá ser o contador propriamente dito, poderá ocupar cargos na área financeira, como, por exemplo, gerente financeiro, atuar como analista financeiro da organização, trabalhar na área de gestão e controle, sendo assim chamado de controller da organização. Essa área, a de controladoria, é onde o profissional tem suas melhores perspectivas salariais. (Assaf, 2004,

Cabe ao profissional auxiliar a entidade para que seus resultados venham a gerar resultados positivos, sempre o informando de maneira mais simples e prática para que não haja nenhum mau entendimento entre as partes.

Denomina-se técnico em contabilidade aquele que cursou Contabilidade em nível técnico (médio). Após o término do curso superior (3º grau) de Contabilidade, o profissional é chamado de contador ou Bacharel em Ciências Contábeis. Tanto o técnico em Contabilidade quanto o contador podem ser chamados contabilistas, e ambos podem, legalmente, ser responsáveis pela contabilidade das empresas, analistas de balanços, pesquisadores contábeis. (MARION, 2009, P.30).

Para ocorrer um bom relacionamento é necessário que entre o cliente e o contabilista haja confiança, aonde deve ser passado todos os documentos necessários para que ele realize a escrituração (lançamentos contábeis), para que em eventuais ocasiões quando for solicitado o livro diário onde constam os saldos das contas pelos órgãos governamentais o cliente esteja em dia com as suas obrigações e dessa maneira não ocorra nenhuma espécie de consequência.

A estrutura conceitual básica da contabilidade documento emitido em 1986 pela (CVM) Comissão de Valores Mobiliários é representada como um edifício onde há três partes, o alicerce (postulados contábeis), paredes (princípios contábeis), e telhado (convenções contábeis).

O alicerce é a parte principal, formada pela entidade contábil que é a pessoa responsável pela prestação de serviços; e continuidade, que tem como propósito ter uma existência com período indeterminado.

As paredes são os princípios básicos dos registros contábeis, formada por custo histórico, onde diz respeito aos registros contábeis referentes aos específicos custos de fabricação; denominador comum monetário, onde é agregado um único padrão de referencias monetárias; realização das receitas, ocorre quando esta terminando as paredes neste momento ocorre a transferência do bem ou serviço para o cliente; confrontação da despesa é o momento de obter o resultado de um determinado período na organização; essência sobre a forma visa demonstrar os valores mais próximo à realidade, facilitando uma boa gestão.

O telhado é como se fosse um abrigo para a construção, eles estabelecem os limites do processo da atuação contábil, formada por objetividade, o profissional contábil gera os registros contábeis com maior objetividade possível, para descrever as evidencias com maior clareza para a organização. Materialidade, toda a informação contábil deverá ter um custo, sendo válido o beneficio quando for maior que o custo de informação; consistência, todo fundamento contábil não deverá ser mudado, somente se for por motivos maiores e em períodos apropriados para a mudança; conservadorismo, todo profissional contábil não deverá comunicar a situação contábil de uma organização, mantendo assim boa conduta contábil. Como demonstra a

Ilustração 2.

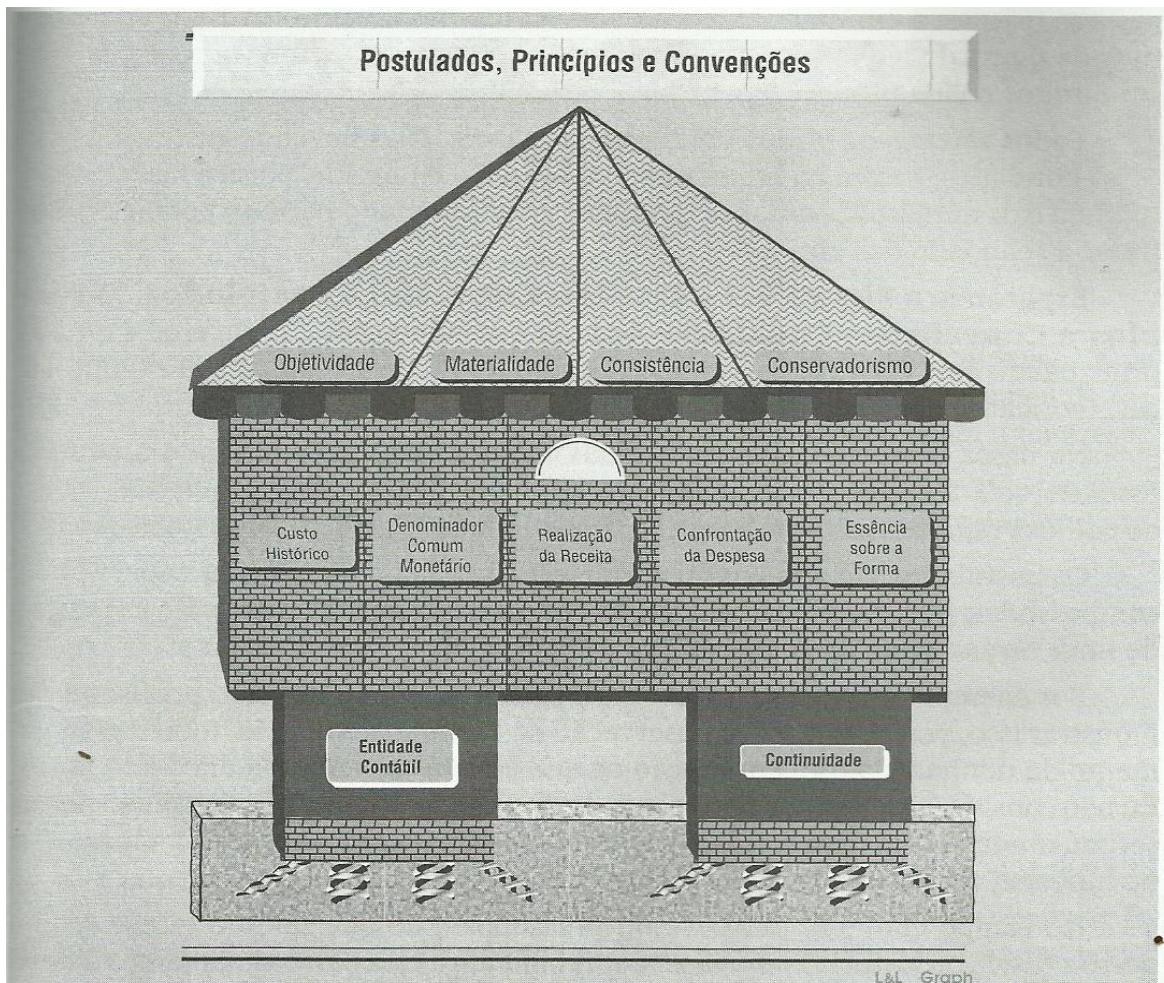


Ilustração 02 – Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade

Fonte: ARAÚJO E ASSAF (2004)

Segundo Marion as aplicações da Contabilidade:

Pode ser estudada de modo geral (todas as empresas) ou em particular (aplicada em certo ramo de atividade ou setor da economia).

A Contabilidade Geral pode ser aplicada a diversos ramos de atividades. Quando a Contabilidade Geral for aplicada a empresas:

- Comerciais, denomina-se Contabilidade Comercial;
- Industriais, denomina-se Contabilidade Industrial;
- Públicas, denomina-se Contabilidade Pública;
- Bancárias denomina-se Contabilidade Bancária;
- Hospitalares, denomina-se Contabilidade Hospitalar;
- Agropecuárias, denomina-se Contabilidade Agropecuária;
- De seguros, denomina-se Contabilidade Securitária etc.

Os usuários da contabilidade são diversos podendo ser classificados de diversas

formas como:

- Bancos
- Sócios/ Administradores
- Órgãos Governamentais
- Sindicatos.

O público em geral, pessoas físicas não é necessário ter CNPJ para procurar auxilio com um contabilista qualquer dúvida que venha a envolver indiferente a posição da pessoa ela deve procurar se informar.

Na contabilidade existe a expressão do Debito e Credito, que para muitos o conceito é fácil de explicar, mas na contabilidade eles possuem significados diferentes.

Saber debitar e creditar é uma das maiores dificuldades, se não a maior, quando se tenta aprender contabilidade. Todavia, é de extrema importância a aprendizagem dessa fabulosa técnica de registro, pois constitui o ponto chave da correta aplicação da contabilidade em busca de informação a respeito do movimento da riqueza patrimonial, visto que toda e qualquer operação da empresa deve ser registrada por expressar movimento da riqueza e através dos débitos e créditos é que podemos conhecer de que forma essa movimentação é feita. (BARBOSA, p.43, 2004).

No caso do credito dizemos que é a situação de dívida para com a entidade, no caso toda vez que adquirimos determinado produto creditamos nosso caixa, ou conta corrente no banco, ele pode ser entendido como a entrada de determinado bem, ou seja, debitamos a mercadoria. Por exemplo: quando compramos um veículo, este é debitado, e ocorre um aumento no ativo. Portanto, para creditarmos algo, é preciso pagar a quem nos forneceu o produto, sendo assim ocorre à saída de valores.

Portanto debito é um direito que a empresa tem com terceiros, pois no momento em que ela adquire o produto ela acaba obtendo uma dívida com o fornecedor que proporcionou determinado objeto.

A contabilidade possui dois livros, o livro diário (obrigatório) e o livro razão (facultativo).

No livro diário deve de constar todos os lançamentos colocados por data cronológico, informando seu debito e credito, junto com o historio e o valor correspondente.

No livro razão ele serve para realizar a apuração de cada conta composta no balanço patrimonial.

O Balanço Patrimonial é a apuração dos saldos do ativo (bens e direitos) e do passivo (obrigações) informando o saldo de cada um deles, ambos devem de fechar no mesmo valor, caso não aconteça deve se levantar uma auditoria e verificar aonde ocorreu a falha e corrigi-la, independentemente do valor da diferença ambos devem ser iguais. Como demonstra a Ilustração 3.

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
Bens e	Obrigações
Direitos	
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	Capital inicial e alterações

Ilustração 03 - Balanço Patrimonial

Fonte: ARAÚJO E ASSAF (2004)

3 | CONTABILIDADE X PATRIMONIO

O termo patrimônio significa, a princípio, o conjunto de bens pertencente a uma pessoa ou a uma empresa. Compõem-se também de valores a receber (ou dinheiro a receber). Por isso, em Contabilidade esses valores a receber são denominados direitos a receber ou, simplesmente, direitos. (MARION, p.37,2009).

Dentro do patrimônio é envolvido tudo aquilo pertencente a empresa, nele é subdividido os bens sendo eles tangíveis ou intangíveis.

Bens tangíveis: São bens que a empresa tem ao seu alcance, que pode ser tocado, palpável. Exemplo: carros, mesas, cadeiras, etc.

Bens Intangíveis: São bens que as empresas possuem, mas que não podem pegar palpar. Exemplo: a marca, programas de computadores.

O patrimônio líquido representa o volume dos recursos da empresa que pertence a seus proprietários (sócios ou acionistas). Representa a identidade contábil medida pela diferença entre o total do ativo menos os grupos do passivo (passivo circulante e exigível a longo prazo) e resultados de exercícios futuros. (Assaf, 2004, P.146).

O patrimônio também envolve os direitos que é aquilo que a empresa tem a receber de outras entidades. Junto com os bens e direitos o patrimônio também aborda as obrigações que seria o que a empresa tem a pagar para seus fornecedores, ao banco, ou seja, aqueles que em algum momento lhe venderam a prazo.

O objeto da contabilidade é o patrimônio. Sobre ele é que se aplicam as técnicas e funções contábeis para conhecer, em determinado momento, sua situação econômica – financeira, seus aspectos qualitativos e quantitativos. (BARBOSA, p.18, 2004).

Patrimônio de uma entidade é definido como o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma pessoa física (indivíduo simples, comum), a um conjunto de pessoas, assim como ocorre nas sociedades informais, ou uma pessoa jurídica de qualquer natureza (entidades com ou sem fins lucrativos), desde que possua

autonomia em relação aos demais patrimônios existentes, ou seja, que possa a entidade dispor dele livremente, logicamente, dentro dos limites estabelecidos pela ordem jurídica, sobretudo da racionalidade econômica e financeiras. (BARBOSA, 2004, p.21).

O termo patrimônio significa a princípio, o conjunto de bens pertencente a uma pessoa ou a uma empresa. Compõem-se também de valores a receber (ou dinheiro a receber). Por isso, em Contabilidade esses valores a receber são denominados direitos a receber ou, simplesmente, direitos. (MARION, p.37, 2009).

4 | CONTABILIDADE X CAPITAL

O capital são os recursos tanto financeiros ou matérias que a empresa possui para iniciar as suas atividades. O capital não precisa estar todo ele no ato do início das atividades da empresa, existem cinco tipos de capital aonde uma empresa pode se utilizar, sendo eles:

Capital Social: É o capital colocado pelos sócios, valores em espécie ou algum bem.

Capital Próprio: é tudo que está ao alcance da empresa no momento.

Capital de Terceiros: Ele se resume ao passivo da empresa que seria as dívidas que ela tem com terceiros.

Capital Realizado: É o valor entregue pelos sócios.

Capital a realizar: É aquele valor colocado no contrato social, mas que ainda não foi incorporado a empresa pelos sócios.

O capital social representa os valores investidos pelos sócios ou acionistas na empresa. Representa ainda os valores gerados pela própria empresa em forma de lucros que não foram distribuídos. (Assaf, 2004, P.146).

Sendo assim o capital não se comprehende só de dinheiro e sim todos os bens que o administrador possui para iniciar suas atividades. Ele é um conjunto de recursos postos pelos sócios, que em comprometimento no dia da realização do contrato social estabelecem um valor a ser posto por cada um deles e autenticado no cartório.

Dessa maneira o Capital pode ser acrescentado ao longo do tempo conforme os recursos e necessidades dos sócios venham a aumentar, o capital não possui valor mínimo, nem valor máximo cabe aos sócios decidirem a quantia a ser colocada, podendo ser em dinheiro ou bens.

5 | CONCLUSÃO

A realização deste trabalho proporcionou um amplo conhecimento na área relacionada ao tema, onde se pode concluir que este artigo teve como estudo a importância de conhecer a contabilidade, seus objetivos, e como delimitação do tema expor que a sociedade deve ter conhecimento cada vez mais sobre a contabilidade,

e de como ela pode auxiliar na vida das pessoas.

O Objetivo geral foi expor o conceito sobre contabilidade de uma forma simples, para que as pessoas possam compreender e conhecer que a contabilidade está à disposição para ajudar a resolver possíveis problemas, e auxiliar em negócios, sempre mostrando a verdade, agindo com ética e responsabilidade com seu cliente.

Teve como foco a aproximação das pessoas junto a contabilidade, para que conheçam o que realiza um profissional contabilista, e dessa maneira. Ressaltando o cuidado que as empresas devem ter em relação ao seu patrimônio, compreendendo de forma correta o que por ele é constituído.

A importância do profissional contabilista em meio a sociedade, e a sua responsabilidade em atender os requisitos que sua profissão impõe a ele, que se restringe a agir corretamente, de fechar o balanço com o ativo e o passivo iguais sem divergências, realizar o lançamento de todos os documentos com suas respectivas competências.

Conclui-se que a importância e o aperfeiçoamento deste estudo possibilitaram para as acadêmicas o aperfeiçoamento de seus conhecimentos, e ressaltou a importância de conhecer a profissão contábil, buscando continuamente conhecimento e atualizações sobre a profissão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio; ASSAF, Alexandre. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, Ângelo Crysthian. **Contabilidade Básica**. Curitiba: Juruá Editora – 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC n.º 750/93, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Resolução CFC n. 1282, de 28 de maio de 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2009.

CAPÍTULO 3

O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Marcelo Nunes da Silva

Universidade Estadual de Goiás – UnU de
Quirinópolis Goiás.

Maria Aparecida Canale Balduino

Universidade Católica Dom Bosco- UCDB- Campo
Grande- Mato Grosso do Sul.

RESUMO: Este trabalho propõe verificar a aceitação do feedback como ferramenta de comunicação de resultado de desempenho e, identificar a aplicação de um feedback favorável aos colaboradores para uma gestão de pessoas que garanta melhora no alcance de resultados. Buscou verificar como os colaboradores no departamento de qualidade industrial de uma empresa produtora de etanol, percebem seus desempenhos frente aos elementos de gestão de pessoas existentes. Para tanto como metodologia foi realizada uma pesquisa de campo com o auxílio de um questionário semiestruturado de escolha dupla com justificativa para verificar a visão destes funcionários sobre o uso da ferramenta e, uma revisão bibliográfica na literatura acerca do tema, como forma de verificar a eficácia e melhoria do desempenho das pessoas dentro de uma organização a partir da utilização dessa ferramenta de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: 1) Avaliação de Desempenho; 2) Ferramenta de Gestão; 3)

Feedback.

FEEDBACK AND PERFORMANCE RESULTS REPORTING TOOL

ABSTRACT: This work aims to verify the acceptance of feedback as a communication and performance results reporting tool, identify the application of a positive feedback to employees for managing people to ensure better results. In addition to checking how employees perceive their performance across the management elements of existing people in the Department of Industrial Quality of ethanol producer company. To obtain the data was carried out a field and with the aid of a double-choice questionnaire survey of justification and staff interviews were conducted to verify the view of these officials on the use of the tool as a means of communication and guidance for improvement performance of people.

KEYWORDS: 1) Performance Results; 2) Management Tool; 3) Feedback.

1 I INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX, passou a ser evidenciada pelas organizações a necessidade de valorização, satisfação e autoestima dos indivíduos em busca de bem estar e motivação para realização de desejos

pessoais e melhorias nas condições de qualidade no trabalho.

Para Chiavenato (1999, p. 58) “a saúde e segurança das pessoas são um dos principais apoios para se manter a força trabalho que a organização deseja”, ou seja, as organizações precisavam se preocupar e se comprometer em assegurar aos seus colaboradores bem estar físico e mental a fim de mantê-los motivados para o alcance de metas e resultados da organização.

Atualmente as empresas tem discutido bastante a questão de como melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho. Em tese, um ambiente saudável motiva e leva ao alcance melhores resultados, uma vez que colaboradores motivados tendem a cumprir as tarefas com mais foco e engajamento, proporcionando crescimento não só de um grupo, mas de uma área e da própria organização.

Diante desse cenário as organizações vêm investindo cada vez mais em ferramentas que possibilitem alavancar seus desempenhos, como por exemplo, a avaliação de desempenho, ferramenta que permite aos gestores aferir os resultados obtidos por um grupo de profissionais em determinado período, em uma área específica como competências, habilidades e atitudes etc., dentro de um padrão fenomênológico.

Surge como alternativa de ferramenta o conceito de *feedback*, que permitiria desenvolver o entendimento e a compreensão dos colaboradores para as informações que lhes foram fornecidas por parte da empresa contratante, a fim de realizar retornos sistemáticos, nos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

Diante do exposto, este trabalho buscou verificar a aceitação do *feedback* como uma ferramenta de avaliação de resultado de desempenho e, ainda que de modo breve e em pequena escala verificar como os colaboradores avaliam a habilidade de seus gestores para sua aplicação.

Para tanto foi realizada como metodologia, uma pesquisa de campo do tipo exploratória com aplicação de questionário a fim de analisar a eficácia de *feedback's* que garantam os melhores resultados de um grupo de profissionais do setor da qualidade industrial em uma das usinas produtoras de etanol localizada no município de Quirinópolis, cidade do interior do estado de Goiás.

O método utilizado para esta pesquisa foi um questionário contendo oito questões semiestruturadas fechadas com duas opções. Conforme afirma Gil (1999, p. 82): “o questionário é a técnica de investigação composta por um número questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Ainda nesse mesmo sentido Marconi e Lakatos (2003, p. 21) afirma que, “[...] um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”.

O autor ainda assevera que construir questionários não é uma tarefa fácil, e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma

necessidade e, um fator de diferenciação favorável.

Esta pesquisa possui também uma revisão bibliográfica que nas palavras de Gil (1999, p. 41):

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (Idem., p. 44).

Ao decorrer deste trabalho, serão apresentadas informações obtidas a partir de um grupo de 30 colaboradores atuantes no setor da qualidade industrial em uma empresa produtora de etanol, que auxiliarão na confirmação dos dados sobre os fatores que contribuem para o uso do *feedback* como forma de comunicação da avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que o setor da qualidade industrial representa 17% dos funcionários da indústria e, que o setor industrial representa 20% dos funcionários da empresa na qual o questionário foi aplicado.

2 | O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Comunicação é um processo que envolve a de troca de informações e significados entre um indivíduo e outro, é uma forma de se relacionar com um ou mais indivíduos através de idéias, fatos e pensamentos e valores (Chiavenato, 1999).

Para Berlo (2003) o processo de comunicação deve ser dividido em partes, a primeira é denominada de fonte e, se caracteriza pela pessoa que pretende se comunicar, com outrem por meio de uma mensagem.

A segunda é a mensagem, a ideia que a fonte deseja comunicar para a outra, ela traduz as idéias em um código, esse codificador, é constituído pela ferramenta vocal que para decifrar a mensagem, pega as idéias da fonte e a dispõe de modo que se torne inteligível.

O canal, a terceira parte, é denominado como o intermediário, o fio condutor, aquele que entrega, leva as mensagens até o outro.

Na sequência, o autor menciona que a quarta parte, o decodificador é o responsável por decifrar a mensagem e colocá-la na forma em que possa ser utilizada, “pode ser considerado como sendo os sentidos”. Por fim há o receptor que é o alvo, o objeto final da comunicação.

O processo de comunicação é a essência da ferramenta de avaliação de desempenho, pois ele mostra, leva ao colaborador a mensagem; como ele está indo na organização e, orienta o desempenho das pessoas na direção dos objetivos da empresa o chamado *feedback* (SIMÕES, 2008).

Na literatura é possível verificar que muitos autores citam que a comunicação sem *feedback* é tida como parcial, de modo que ele se conceitua como espécie de

realimentação da mensagem emitida, tornando a comunicação completa, e permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem enviada.

3 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação é um processo frequente no cotidiano, pois em várias situações estamos avaliando o que acontece ao nosso redor, o mesmo ocorre com as organizações nas quais surge a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos e áreas, como por exemplo, o financeiro, o operacional, o técnico, o humano entre outros (CHIAVENATO, 1999).

A literatura narra diferentes modos e métodos de avaliação, tornando-se importante identificar qual método melhor se encaixa na realidade de cada organização.

No que tange a realização de avaliações de desempenho, Chiavenato (1999) afirma que sua utilização tende a diminuir as dúvidas que os funcionários possuem e suscitam com relação ao seu rendimento, por isso elas devem apresentar o que os gestores pensam sobre o trabalho realizado e sua contribuição à organização.

Segundo Leme (2005) para a obtenção de uma ferramenta eficiente e eficaz de avaliação de desempenho o mais sensato é que sejam utilizados alguns dos seguintes métodos conhecidos como auto e retro avaliação:

1º Avaliação: a auto avaliação: nesta primeira avaliação o próprio indivíduo é responsável por medir sua performance, eficiência e eficácia em relação às competências comportamentais e técnicas definidas.

2º Avaliação: avaliação por pares: nessa etapa do processo de avaliação o funcionário será avaliado por alguém que pertença a sua equipe de trabalho, e que esteja no mesmo nível hierárquico.

3º Avaliação: avaliação do superior: na última etapa, o colaborador será avaliado pela sua liderança imediata (**Grifo Nosso**)

A nota total da avaliação de desempenho é dada através da média aritmética simples das três avaliações feitas, isto é, será somado o valor total atribuído em cada uma das avaliações e dividido por três. O grande benefício de se ter mais de uma fonte de avaliação, é que é possível eliminar os desvios e até mesmo as rejeições que uma única fonte possa gerar (LEME, 2005).

Assim, a ferramenta do *feedback*, que se torna indispensável para a eficácia do processo de avaliação de desempenho como um todo, pois é necessário que haja um relacionamento mais próximo entre a liderança e sua equipe de trabalho (SIMÕES, 2008). Nesse sentido o *feedback* pode ser descrito como,

[...] qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar o aprendiz sobre a acuidade de sua resposta, geralmente relacionada a uma pergunta instrucional. Ele também pode permitir que o aprendiz compare sua *performance* atual com a padrão ou a esperada. Em instrução assistida por computador, *feedback* é a informação apresentada ao aprendiz logo após qualquer insumo com

O *feedback* garante uma construção altruísta dentro da empresa, pois reforça laços profissionais e sociais dentro da instituição por meio de processos psíquicos como o reforço behaviorista, utilizado pela psicologia comportamental,

O feedback é incorporado a muitos paradigmas de aprendizagem, desde as primeiras visões do behaviorismo (Skinner, 1958) ao cognitivismo (Gagné, 1985; Kulhavy; Wagner, 1993), passando também por modelos mais recentes de construtivismo (Jonassen, 1991) e por múltiplas abordagens da compreensão (Gardner, 1999). De acordo com Mory (2004, p. 745), "o feedback continua sendo parte fundamental do processo de ensino-aprendizagem, não importando o modelo adotado". Apesar dessa permanência, o feedback sofreu muitas alterações, deixando a visão programada de Skinner para adequar-se aos diferentes contextos sociais, incluindo os tecnológicos e os da internet (ABREU-E-LIMA; ALVES, 2011 p. 192).

Desse modo, o *feedback* pode contribuir também na criação de um clima positivo dentro do ambiente organizacional, já que ele esclarece e direciona caminhos para o aperfeiçoamento, reconhecimento e valorização das pessoas seja pelo que fazem ou pela forma que se comportam (MISSEL, 2012).

O processo do *feedback* garante a socialização de resultados da avaliação, de modo que é tão ou mais importante que a própria avaliação, conforme será tratado a seguir.

3.1 O feedback e as suas atribuições

Conforme foi tratado no tópico anterior, o *feedback* é definido como a técnica de oferecer e obter opiniões, observações e sugestões sobre as condutas, comportamentos ou desempenhos, com o objetivo de direcionar uma determinada ação individual ou do grupo.

Ele pode ser descrito como um reflexo, que procura uma melhora na imagem, e que em nível organizacional também poderá ajudar a melhorar nosso comportamento. Para Bispo (2014, p.01) “não é somente o líder que deve estar preparado para dar o feedback. É preciso que a equipe também esteja preparada para participar do processo ou, caso contrário, a interpretação pode ser vista como uma caça às bruxas”.

Todas as qualidades profissionais precisam ser compreendidas antes que o processo seja aplicado. Ao considerar a aplicação do *feedback* como ferramenta para demonstrar aos colaboradores que seu desempenho reflete diretamente no desempenho da empresa à medida que as metas e resultados são atingidos, é necessário desenvolver uma forma de mensurar a parcela de contribuição de cada colaborador para a obtenção dos resultados organizacionais (LEME, 2006, p.42).

A falta do *feedback* pode nos deixar sem saber qual direção seguir. Segundo, Vieira e Vargas (2014, p.2): “podemos considerá-lo como sendo uma bússola, que

nos dá a direção que devemos tomar, para atingir nosso objetivo”.

Dessa forma, temos que considerar que toda informação que recebemos dos representantes ou pessoas ligadas à organização, podem orientar na correção da rota. Segundo Missel (2012, p.22), o *feedback*, “é considerada como uma das melhores ferramentas de gestão para alavancar os resultados das avaliações de desempenho”.

Com a aplicação da técnica do *feedback* é possível perceber também uma melhoria considerável no clima organizacional e consequentemente nos resultados operacionais, proporcionando também crescimento das relações pessoais entre os colaboradores.

Para Garcia (2004), o *feedback* é uma ferramenta eficiente para direcionar as pessoas, e tem como objetivo estimular e reforçar o desempenho desejado, encontrar alternativas para mudar o comportamento indesejado e eliminá-lo no futuro e instigar as pessoas a se desenvolverem.

Dentro do que foi citado, podemos observar que o feedback se destina à construção de soluções, e direções dentro das instituições não só comerciais.

Ainda conforme o autor, existem essencialmente três tipos de feedback, o construtivo que gera informações a cerca do comportamento de algum colaborador que é apresentada de forma a ser bem aceita por quem a recepciona.

O *feedback* positivo fornece informações de quais comportamentos do colaborador propiciaram para o alcance dos objetivos que eram pretendidos, de modo a reforça-los no contexto organizacional. Por fim o *feedback* negativo comunica ao colaborador quais comportamentos não auxiliaram para o alcance dos objetivos pretendidos, desencorajando-os, a fim de que os mesmos não sejam repetidos.

Ao analisar os três tipos de *feedback* segundo a visão de Garcia (2004), resta claro que os modelos de *feedback's* construtivos e positivos são os melhores a serem adotados pelos gestores, já que a sua utilização, aborda fatores como o comportamento e o trabalho desenvolvido pelo colaborador, demonstrando quais são os pontos positivos, a fim de fazer com que eles cresçam profissionalmente e melhorem ainda mais o seu desempenho profissional na empresa a que pertencem.

Desse modo, o *feedback* pode ser descrito como uma ferramenta que gera uma devolutiva adequada para fomentar resultados, no entanto isso ocorre após a avaliação de desempenho na empresa, de modo que resta ainda falar sobre tal aplicação.

4 | O FEEDBACK E SUA APLICAÇÃO

A fim de responder ao problema que norteia essa pesquisa, no que se refere à aplicação do *feedback* como forma de comunicação dos resultados de desempenho, foi aplicado um questionário em uma amostragem populacional de 30 profissionais de várias subáreas, com funções de Supervisão a Operação do setor da qualidade

Industrial de uma empresa de produção de etanol.

Estes profissionais atuam nas seguintes subáreas deste mesmo setor: Suportes Técnicos COI (Comando de Operações Industriais); Sistema de Gestão Integrada e Controle da Qualidade Industrial.

A escolha para esta população diversificada e não de um único segmento da empresa, baseou-se em função do setor da qualidade industrial possuir o mesmo gestor e ter em seu quadro de funcionários diferentes perfis profissionais.

Dessa forma foi possível abranger diferentes opiniões sobre o mesmo questionamento e, assim mensurar os conhecimentos dos gestores destas subáreas para a aplicação do *feedback* bem como os respectivos funcionários reagem diante das abordagens exposta por seus gestores.

Por meio da opinião deste quadro de funcionários, foi possível levantar dados que puderam identificar as percepções individuais, assim como as perguntas fechadas forneceram a pesquisa dados quantitativos destes diferentes profissionais sobre o uso do *feedback* como ferramenta de avaliação de desempenho.

Os dados foram coletados a partir do uso de um questionário no período entre os dias 15 à 18 de fevereiro do ano de 2016.

Para a aplicação do questionário foram realizados sorteios com o número das matrículas dos funcionários liberados pelos representantes da empresa para participarem da pesquisa. A aplicação do questionário seguiu a ordem do sorteio das matrículas e foi aplicado sempre no início da jornada de trabalho, logo após a prática diária da ginástica laboral.

5 | 0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa evidenciou que a empresa avaliada possui o hábito de comunicar aos seus colaboradores os resultados obtidos na avaliação de desempenho, como também que a ferramenta *feedback* é utilizada como retorno da avaliação das habilidades e competências dos colaboradores.

Segundo Garcia (2004), a avaliação é a principal forma de alinhamento dos resultados obtidos em relação às expectativas das organizações. Para que isso ocorra de maneira correta, se faz necessária a realização de uma reunião para realizar uma devolutiva dos gestores aos seus colaboradores, para tanto seguem as perguntas quanto a utilização dessa ferramenta que foram respondidas pelos funcionários,

1.	A empresa em que você trabalha utiliza o feedback como ferramenta de avaliação de desempenho?
2.	Em geral você concorda com os fatos apresentados por seu (s) gestor (es) durante uma reunião de feedback, sendo negativo ou positivo?
3.	O feedback tem influência direta na sua forma de trabalhar?
4.	A empresa em que você trabalha propõe metas e lhes oferecem ferramentas que possibilitam que os objetivos sejam alcançados?
5.	Você considera que seu gestor (es) está (ão) preparado (s) para aplicação da ferramenta feedback como forma de avaliação de desempenho?
6.	Durante a reunião de feedback seu gestor (es) abre (m) espaço para você expor novas propostas que lhe possibilite melhores resultados na sua avaliação?
7.	Você entende e reconhece a real finalidade da aplicação do feedback como forma de avaliação de desempenho?
8.	Que nota você avalia a forma como seu (s) gestor (es) aplica (m) os feedbacks? Sendo: zero para "muito insatisfeito", três para "satisfierto" e cinco para "muito satisfierto".

Figura 1- Eficiência na aplicação do *feedback*

Fonte: Pesquisa de Campo, 2016.

Conforme se pôde aferir dos resultados da aplicação do questionário, a pergunta de número 1, obteve 100% de respostas positivas por parte dos entrevistados o que confirma a utilização do *feedback* na avaliação de desempenho demonstrando o conhecimento dos colaboradores em relação a sua realização como ferramenta de gestão dentro da empresa.

Na pergunta de número 2, 100% dos colaboradores aprovaram o grau de confiança da equipe em seguir as orientações de seus gestores, de modo em que o resultado foi positivo tanto para a utilização, quanto para a propaganda.

A pergunta de número 3, que buscou verificar a importância que os colaboradores dão as orientações dos seus gestores a partir do uso da ferramenta do *feedback* e obteve 95% de aprovação positiva por parte dos colaboradores e, 5% afirmaram não concordar com tal ferramenta, o que de um modo geral indica um índice relativamente baixo no que se refere à eficácia da mesma.

A pergunta de número 4 obteve 100% de respostas positivas no que tange a possibilidade de alcance das metas propostas por parte dos representantes da empresa através das ferramentas oferecidas, revelando coerência entre o que se pede e o que se executa na empresa.

A pergunta número 5, procurou entender se os gestores abrem espaços de fala para que os colaboradores possam expressar suas opiniões sobre as orientações

recebidas para alcançar os objetivos da organização, e obteve 100% de aprovação; porcentagem está também alcançada pela pergunta de número 6. Esta pergunta questionou sobre a aprovação e compreensão sobre a finalidade e uso da ferramenta, bem como avaliou se existe abertura por parte dos gestores para que os colaboradores possam trocar informações sobre os *feedbacks* recebidos.

Na pergunta de número 7, buscou-se verificar como os colaboradores visualizam a abordagem de seus gestores e a capacidade que eles têm de aplicar o feedback. O resultado foi de unanimidade no sentido de aprovação.

No entanto conforme afirma Costa (2011, p. 58), vale ressaltar que o *feedback* não é uma recomendação, uma opinião ou um conselho,

Portanto, quando do momento do processo de feedback, deve-se dar informações a respeito de determinada situação que ocorreu, dialogando com a pessoa e demonstrando claramente o que não funcionou, cabendo a outra pessoa como agir dali por diante, assumindo para si, as consequências de seus comportamentos

Na questão de número 8, os entrevistados foram convidados a dar uma nota sobre a utilização do *feedback* como ferramenta de fomento à discussão dos resultados da avaliação de desempenho, que acontece anualmente.

Os resultados desta pergunta foram de 87% para a nota 3, que descrevia o sentimento de “satisfeito” e 13% para a nota 5 que se referia a “muito satisfeito”; ressalta-se que não sobreveio nenhuma nota 0. Observou-se assim, um bom nível de consciência da equipe de colaboradores para o papel da ferramenta *feedback* na avaliação de desempenho.

Dessa forma mesmo com uma população diversificada e com diferentes perfis profissionais, foi emitida uma mesma opinião positiva acerca da utilização da ferramenta como forma de comunicação da avaliação de desempenho, que segundo os dados obtidos no questionário, foi de 95% dos entrevistados, contanto com apenas 5% de rejeição.

Tal rejeição pode ser aferida em relação a não compreensão dos referidos resultados, por questões como escolaridade dos colaboradores ou mesmo questões emocionais ligadas a estresse e empatia. Nessa concepção Costa (2011, p. 59) adverte que,

O feedback deve ser dado de forma estruturada, pois ao contrário, pode causar um grande desconforto na pessoa que recebe, causando possível comportamento de desmotivação e frustração ao trabalho, pois poderá entender que a sua competência é que está em jogo.

Tendo em vista a preocupação com a qualidade de vida no trabalho de forma a gerar satisfação e bem estar ao trabalhador na execução das tarefas, avaliações de desempenho buscam suscitar uma gestão mais humanizada. A proposta dessa ferramenta de gestão é de que, os trabalhadores possuam recursos para conseguirem

se expressar bem e receber de forma positiva as questões sobre seu comportamento organizacional, e sua relação com os seus afazeres, bem como gerar um incentivo da evolução pessoal do indivíduo.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar a aceitação do feedback como ferramenta de comunicação de resultado de desempenho dos colaboradores e análise do modelo de gestão de pessoas com a utilização da técnica de *feedback* em uma empresa de qualidade industrial, procurando verificar qual o tipo de importância deste modelo dentro da mesma.

A partir dos resultados obtidos pela análise dos questionários que a avaliação se finda no momento da entrevista devolutiva, é que esta ferramenta é capaz de fazer com que o funcionário identifique suas características a fim de compará-las com as desejáveis pela empresa, pois durante a devolutiva o colaborador fica ciente do resultado desta sendo ela positiva ou negativa, fazendo com que ele busque sempre melhorar ou se adequar aos objetivos da empresa.

Conclui-se então ser o *feedback* uma ferramenta capaz de gerar eficiência na obtenção de resultados em uma avaliação de desempenho de colaboradores, pois é uma ferramenta que permite a devolutiva por parte dos gestores abrindo espaço para que os seus colaboradores exponham propostas que lhes possibilitem melhores resultados no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU-E-LIMA, D. Martins de; ALVES, M. N. **O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância.** Pro-Posições, Campinas, n.2 (65), p. 189-205, mai / ago. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010373072011000200013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 out. 2016.
- BERLO, D. K. Trad. Jorge Arnaldo Fontes. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BISPO, P. **10 fatores que contribuem com o processo de feedback.** 08 jul. 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/9298/10-fatores-que-contribuem-com-o-processo-de-feedback.html>. Acesso em 23 mar. 2016.
- COSTA, M. de N. **Feedback:** uma ferramenta para a gestão de pessoas. Revista EPeQ Fafibe, 3. ed., v. 01 p. 7, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed São Paulo: Atlas, 1999. 82-88p.

GARCIA, C.P. **Saber dar e receber Feedback**. Disponível em: <http://tutorado.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/40/Feedback.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MARCONI, M de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. **Aplicação pratica de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** a para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 22p.

_____. **Avaliação de desempenho - nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004

SIMÕES, V.A. da C. **Estudo do feedback pedagógico em instrutores de ginástica localizada com diferentes níveis de experiência profissional**. UTAD, 2008.

VIEIRA, F. e VARGAS E. C. **O uso inteligente do feedback:** Se é tão bom, por que não se pratica, 2004.

ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante

Instituto Federal de Alagoas-IFAL
Maceió -Alagoas

RESUMO: Nas instituições modernas, os esforços e investimentos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm se tornado essenciais para o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, o artigo busca discutir aspectos relevantes para o estudo da QVT nas organizações. Através de uma revisão bibliográfica, os temas Ergonomia, Produtividade e Absenteísmo são explorados observando a interdisciplinaridade e a relevância desses aspectos para elaboração efetiva de políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Desta forma, comprehende-se que a manutenção do corpo de servidores motivados e satisfeitos é fundamental para as organizações atuais, onde a competitividade organizacional é cada vez mais acirrada. Assim, as empresas vêm percebendo que os investimentos em QVT e a valorização do capital intelectual são alternativas eficientes para o aumento do bem-estar do trabalhador e da produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de Vida no Trabalho; Recursos Humanos; Produtividade.

RELEVANT ASPECTS FOR QUALITY OF WORKING LIFE

ABSTRACT: In modern institutions, efforts and investments in Quality of Working Life (QWL) have become essential for increasing productivity and quality of services provided. In this sense, the article seeks to discuss aspects relevant to the study of QWL in organizations. Through a bibliographic review, the themes Ergonomics, Productivity and Absenteeism are explored observing the interdisciplinarity and the relevance of these aspects for the effective elaboration of policies of development of human resources. In this way, it is understood that the maintenance of motivated and satisfied servers is fundamental for today's organizations, where organizational competitiveness is increasingly intense. Thus, companies have come to realize that QWL investments and the valuation of intellectual capital are efficient alternatives for increasing worker well-being and productivity.

KEYWORDS: Quality of Working Life; Human Resources; Productivity.

1 | INTRODUÇÃO

A QVT é uma área do conhecimento influenciada e estudada por várias ciências como Administração, Psicologia e Engenharia, o que a torna multidisciplinar. Assim, seu conceito é amplo e relaciona-se de modo complexo com fatores como a saúde física do trabalhador, seu

estado psicológico, seu nível de estresse e características do ambiente de trabalho, entre outros. O artigo trata da Ergonomia, Produtividade e Absenteísmo, pois estes aspectos possuem relevância para a gestão das organizações e manutenção do corpo de servidores motivado e produtivo. A ergonomia no trabalho relaciona-se diretamente com a saúde física e mental do trabalhador e sua relação com o sistema produtivo. Já a produtividade é um dos objetivos principais das instituições, visto que no mercado altamente competitivo o desempenho produtivo eficaz define a sobrevivência da organização. Além disso, é importante mencionar que o absenteísmo pode estar ligado com a falta de motivação no trabalho, assim como com a falta de um ambiente ergonômico, logo afeta diretamente a produtividade esperada.

Neste contexto, se insere a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, definida por Limongi-França (2011) como a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. Sendo assim, a gestão da QVT representa uma condição estratégica de competitividade das empresas no mercado global, uma vez que a produtividade dos empregados associa-se a um nível satisfatório de Qualidade de Vida em seu ambiente de trabalho.

Assim, de acordo com Souza (2015) ignorar ações de QVT é correr um sério risco, pela simples razão que o conceito de saúde e bem-estar tem se tornado uma alternativa para o aumento do desempenho e diferencial entre empresas de alta e de baixa produtividade. Logo, a ideia de que a gestão da QVT cria condições favoráveis ao aumento da produtividade nas empresas vem sendo largamente difundida.

2 | ERGONOMIA

Silva e Paschoarelli (2010) comentam que o termo ergonomia foi utilizado pela primeira vez em 1949 por Kenneth Frank Hywell Murrell, quando a definiu como “o estudo da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho”. No mesmo ano, convidaram para uma reunião um pequeno grupo de pessoas que compartilhavam de observações e opiniões semelhantes e que tinham experimentado pesquisas sobre fatores humanos, a fim de discutirem o assunto em um aspecto mais formal. A partir desses encontros, em Londres, é que se estabeleceu a *Human Research Society*, que meses depois iria se tornar a *Ergonomics Research Society*.

Em uma definição mais recente de ergonomia, a *International Ergonomics Association*, aprovou a seguinte definição no ano 2000 de acordo com a ABERGO - Associação Brasileira de Ergonomia:

“Ergonomia (ou Fatores Humanos) é a disciplina científica, que estuda as interações entre os seres humanos e outros elementos do sistema, e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos, a projetos que visem otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema.”

A ergonomia pode ser conceituada também como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito ou grupo, quanto às exigências das tarefas (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Assim, com a evolução histórica, a ergonomia tornou-se de interesse de várias classes de profissionais. Para Kroemer e Grandjean (2005) esta diversidade de profissionais que estudam a ergonomia surgiu em função das relações entre o ser humano, a máquina, o ambiente, a informação, a organização, e as consequências do trabalho na saúde do trabalhador.

Já Couto (1995), diz que a interdisciplinaridade gerada pela ergonomia se dá pelos diversos profissionais ligados a questão ergonômica, seja relacionada à saúde, ao projeto de máquinas e equipamentos ou à organização do trabalho por si, sendo que não existe uma categoria profissional capaz de dar uma solução ergonômica completa, de maneira que engenheiros, médicos, professores de educação física, arquitetos, psicólogos, nutricionistas, e etc. podem ser observados trabalhando em projetos comuns.

Com a evolução do ser humano, diversas definições foram aplicadas ao termo ergonomia e, de acordo com Iida (2005), todas as definições de ergonomia procuram ressaltar o caráter interdisciplinar e o objeto de seu estudo, que é a interação entre o ser humano e o trabalho, ou seja, as interfaces do sistema onde ocorrem as trocas de informações e energias entre o ser humano, máquina e ambiente, resultando na realização do trabalho. Ainda segundo Iida (2005), a ergonomia pode ser abordada como ergonomia física, ergonomia cognitiva e ergonomia organizacional, sendo que, todas buscam como meta principal a segurança e o bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com os sistemas produtivos.

Conforme Silva e Lucas (2009), a abordagem ergonômica baseia-se no princípio básico de que o trabalho deve adaptar-se ao homem. Através dessa abordagem pode-se produzir um ambiente de trabalho mais humanizado. Ela procura aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores e proporcionando um ambiente encorajador ao desenvolvimento de suas atividades laborais.

Já Monteiro (2009) nos informa que os estudos ergonômicos visam realizar mudanças nas condições e no ambiente de trabalho, aperfeiçoando e adaptando máquinas e equipamentos utilizados na execução das tarefas, de acordo com as características físicas e condições psicológicas do trabalhador, com o objetivo de propiciar-lhe segurança, saúde e conforto e, consequentemente, obter maior eficiência no trabalho executado.

O enfoque ergonômico tende a desenvolver postos de trabalho que reduzam as exigências biomecânicas e cognitivas, procurando colocar o operador em uma boa postura de trabalho. Os objetos a serem manipulados ficam dentro da área de

alcance dos movimentos corporais. As informações colocam-se em posições que facilite a sua percepção. Em outras palavras, o posto de trabalho deve envolver o operador como uma “vestimenta” bem adaptada, em que ele possa realizar o trabalho com conforto, eficiência e segurança. Dessa forma, o estudo da adaptação humana no trabalho abrange as transformações que ocorrem quando o organismo passa do estado de repouso para a atividade e também aquelas transformações de caráter mais duradouro, devido ao treinamento (IIDA, 2005).

Ainda segundo Iida (2005) a monotonia, fadiga e motivação são três aspectos muito importantes, que devem interessar a todos aqueles que realizam análise e projeto do trabalho humano. A monotonia e fadiga estão presentes em todos os trabalhos e não podem ser totalmente eliminados, mas controlados e substituídos por ambientes mais interessantes e motivadores.

Para Monteiro (2009), a ergonomia tem sua base centrada no ser humano, e esta antropocentricidade pode resgatar o respeito ao homem no trabalho, de forma a se alcançar não apenas o aumento da produtividade, mas, sobretudo, melhor qualidade de vida. Além disto, as questões de idade, sexo e deficiência física no trabalho são assuntos da atualidade e estão atraindo, cada vez mais, atenção dos pesquisadores. Até agora, o homem adulto de 20 a 30 anos tem sido usado, quase sempre, como paradigma do trabalhador, mas isso está sendo cada vez menos real, à medida que outros segmentos da sociedade estão participando cada vez mais das atividades produtivas (IIDA, 2005).

A Ergonomia da Atividade, cujos fundamentos sobre o funcionamento do ser humano se apoiam em conhecimentos oriundos da Psicologia e da Fisiologia Ocupacional, já tem uma relevante “folha de serviços” científicos prestados para a melhoria dos ambientes de trabalho. Isto a credencia potencialmente para uma intervenção qualificada, ao lado de outras ciências do trabalho, no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (FERREIRA, 2011).

Enfim, o campo científico da QVT, de viés preventivo, guarda uma nítida interface de interesses com o campo da Ergonomia da Atividade em face, principalmente, dos objetivos comuns e afinidades teóricas. A principal diferença entre os dois campos consiste no fato de que as abordagens de QVT, de modo geral, filiam-se a uma perspectiva analítica de natureza macroprocessual, ou seja, o foco é no estudo da organização como um todo. Já a tradição de estudos e pesquisas em Ergonomia da Atividade alinha-se em uma perspectiva de natureza microprocessual, com foco em setores específicos da organização nos quais se manifestam problemas localizados (FERREIRA, 2009).

3 | PRODUTIVIDADE

De acordo com Moreira (2008), produtividade refere-se ao maior ou menor

aproveitamento dos recursos no processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Já Carvalho e Serafim (1995) conceituam produtividade no trabalho como o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Os estudos sobre produtividade permeiam diversas áreas do conhecimento relacionadas com a compreensão das atividades produtivas e seus impactos na sociedade. A produtividade, de maneira simples, corresponde à relação entre a produção de bens e serviços e os insumos, sejam eles humanos ou não humanos, utilizados no processo de produção (ANDRADE, 2011).

Para Arellano (2008), são múltiplos os fatores que influem na produtividade e em sua maioria interagem entre si. Dessa forma, a produtividade pode ser afetada tanto por fatores externos às organizações, quanto por fatores internos. Campana (2011) exemplifica que entre os fatores externos, pode ser destacada a condição econômica que se encontra o país e entre os fatores internos, destacam-se materiais, infraestrutura e o capital humano, entre outros.

Há também fatores fora do ambiente de trabalho que podem ter um efeito positivo ou negativo sobre o desempenho do indivíduo. Estes fatores abrangem situações como problemas domésticos, relações pessoais e o consumo excessivo de comida ou bebida, todos esses afetam de alguma forma o desempenho de uma pessoa no trabalho, no entanto, estão fora do controle da organização. Por outro lado, o ambiente de trabalho é da responsabilidade direta da gestão (ROELOFSEN, 2002).

O local de trabalho contemporâneo é formado por um certo número de aspectos e atributos que são sistematicamente interligados. Devido a recentes mudanças na natureza do emprego, estes estão relacionados com a construção e infraestrutura tecnológica, as relações administrativas e humanas do pessoal, bem como com sua saúde física e situações psicológicas (ALEXOPOULOS, 2015).

Aspectos como o estresse no trabalho ou insatisfação no trabalho também estão sob a responsabilidade da administração. A Insatisfação com o trabalho está relacionada com, entre outras coisas, a questão da motivação. A motivação é um fator crucial e significativo em relação ao desempenho produtivo (ROELOFSEN, 2002).

Estudos na área têm mostrado que a produtividade e satisfação no trabalho são positivamente correlacionadas (BÖCKERMAN; ILMAKUNNAS, 2012; HAYNES, 2008). Isto é, funcionários mais satisfeitos com o seu trabalho são mais produtivos e os mais produtivos também apresentam alta satisfação. Além disso, tanto a satisfação no trabalho quanto a produtividade são afetados pelo ambiente de trabalho físico (ALEXOPOULOS, 2015; ROELOFSEN, 2002).

Devido ao seu impacto na produtividade do trabalho, o ambiente físico tem sido geralmente entendido na literatura como um importante fator organizacional que faz uma contribuição significativa para o desempenho eficaz. Dentro deste contexto, a maioria dos estudos examina em que medida e de que forma o ambiente físico

de trabalho afeta a produtividade do trabalho. Estes estudos geralmente focam as características do ambiente estrutural e seu impacto sobre os recursos humanos, tais como iluminação, níveis de ruído e a estética do espaço interior. Algumas investigações também enfatizam que as necessidades dos funcionários variam de acordo com o tipo de organização (ALEXOPOULOS, 2015).

Pode-se argumentar ainda que o local de trabalho não deve ser considerado meramente como um lugar que abriga a prestação de serviços. Deve antes ser descrito como um meio para se trabalhar de forma ótima, apoiando a sinergia da equipe e promovendo a sua criatividade. Além disso, o ambiente de trabalho agradável motiva os funcionários a aumentar a sua produtividade (ALEXOPOULOS, 2015).

Arif e Ilyas (2013) apontam que Qualidade de Vida no Trabalho tem tudo a ver com um ambiente de trabalho propício e agradável, uma vez que este é um dos principais influenciadores no desempenho e produtividade dos funcionários. Melhor QVT leva ao aumento da moral dos funcionários, minimiza o atrito, a rotatividade e o absenteísmo. Portanto, este conceito parte do princípio de que quando o ambiente certo é fornecido para os funcionários, eles serão capazes de empregar sua força de trabalho de forma eficiente e eficaz.

Para Oliveira (2007), em face da situação atual, as organizações rompem os paradigmas reavaliando, repensando e retomando a valorização do ser humano e suas relações de trabalho. Assim, implementam Programas de Qualidade de Vida por entenderem que, para obter maior produtividade, necessitam de pessoas eminentemente sadias.

Além disso, a valorização do conhecimento por parte das corporações está causando impactos em várias práticas de Recursos Humanos, dentre elas salários e remunerações, pois, para conseguir proteger os seus ativos intelectuais, as empresas estão investindo no desenvolvimento de seus empregados. Não basta mais manter o trabalhador fisicamente saudável, como no tempo do “trabalhador braçal”. Hoje, as empresas precisam ter práticas capazes de atrair e manter talentos em seus quadros. E programas de Qualidade de Vida estão atrelados à política de retenção desses “trabalhadores cabeça”. Assim, as corporações precisam saber quais são as valências e expectativas do homem do conhecimento para propiciar a este condições efetivas de se desenvolver e, consequentemente, produzir cada vez mais (OLIVEIRA, 2007).

4 | ABSENTEÍSMO

Absenteísmo, também, denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram fora do trabalho, seja por falta, seja por atraso, ou em virtude de algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Dejours (1992), o absenteísmo é como um escape do trabalhador,

uma busca por equilíbrio diante da insatisfação no trabalho, uma alternativa quando se chega ao limite. Nesse prisma, pode-se pensar o absenteísmo como uma forma de resistência frente às demandas de um trabalho “adoecedor”. É uma forma encontrada pelo trabalhador para resistir, escapar, fazendo um enfrentamento possível à situação que se encontra. Para Wisner (1994), o absenteísmo se apresenta como um sinal de desequilíbrio, e seus altos índices estão relacionados às síndromes psicológicas vinculadas ao desgaste do trabalhador nos processos de trabalho, à precarização do trabalho e seus correlatos.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que a absenteísmo está diretamente relacionado ao índice de satisfação no trabalho. Os trabalhadores mais satisfeitos com seu emprego tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltas não explicadas. A ausência desses trabalhadores é uma forma de se afastar das situações indesejáveis.

O absenteísmo também significa redução da carga horária de trabalho, tendo efeito negativo na organização, uma vez que as ausências dos trabalhadores refletem na diminuição da produção e na desorganização das atividades. As causas do absenteísmo nem sempre partem do funcionário, mas também da organização. Fatores organizacionais, tais como: as condições de trabalho, o estilo de liderança, o empobrecimento das tarefas, a falta de motivação e estímulo, entre outros, contribuem para a insatisfação do trabalhador e, consequentemente, para o aumento do índice de absenteísmo (COSTA, 2011).

Ainda segundo Costa (2011), o absenteísmo é um fenômeno que, se não for bem observado, avaliado e controlado, pode trazer consequências negativas para a organização, pois as ausências de alguns servidores acabam sendo supridas por outros que são sobre carregados de tarefas, interferindo no seu desempenho, na qualidade dos produtos e serviços, na produtividade e, consequentemente, nos custos.

Enquanto a saúde do empregado pode ser de difícil mensuração, o índice de absenteísmo representa uma medida de resultado objetiva, relacionada com a saúde dos funcionários, assim como representa também uma importante ferramenta de análise de perda de produtividade. Portanto, o valor no estudo absenteísmo é duplo. Em primeiro lugar, existe potencial de benefício econômico para a organização delineando formas de redução do absenteísmo. Em segundo lugar, fatores que reduzem o absenteísmo são suscetíveis de melhorar a saúde do trabalhador (MARZEC; SCIBELLI; EDINGTON, 2015).

O absenteísmo traz custos diretos e indiretos da incapacidade humana, como mostra um estudo efetuado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho em 1997, que concluiu que no Reino Unido, em 1994, foram perdidos mais de 177 milhões de dias de trabalho, resultantes de faltas por doença, assim como a perda de produtividade foi superior a 11 mil milhões de libras esterlinas. Em 1993, os empregadores alemães gastaram 60 milhões de Marcos em seguros

sociais para cobrir os pagamentos por faltas ao trabalho. Já em Portugal, perderam-se mais de sete milhões de dias de trabalho por motivo de doenças e um milhão de dias de trabalho em função de acidentes em plena atividade laboral (COSTA, 2011).

No atual cenário organizacional, vem sendo cada vez mais necessário que as empresas analisem o desempenho dos recursos humanos, avaliando seus indicadores como o de absenteísmo de pessoal, identificando suas causas e apurando seus custos, uma vez que estes fatores acabam interferindo nas atividades da empresa, atrasando processos, gerando falhas, sobrecarregando servidores, aumentando custos de substituição, treinamento e horas extras (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2012).

Dessa forma, para reduzir um alto índice de absenteísmo na organização é preciso que haja uma ação coordenada, devidamente diagnosticadas, no nível de supervisão e de gerência, bem como na administração como um todo. Por isso, é necessário que a empresa implemente programas para melhorar a QVT de seus funcionários, levando a redução desse índice através da modificação nas políticas de pessoal e no redesenho de cargos para torná-los mais atraentes. É preciso também redefinir a gerência para torná-la mais democrática e participativa, repensar a remuneração para transformá-la em motivação para os funcionários. Uma vez tomada medidas que promovam o bem-estar dos trabalhadores na empresa, haverá uma influência direta na qualidade do trabalho. (VIANA, 2009).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando tratamos com pessoas, os níveis de produtividade dependem de múltiplos aspectos, pode-se destacar dentre eles a ergonomia. Os estudos ergonômicos no ambiente de trabalho proporcionam mudanças e aperfeiçoamentos, adaptando máquinas e equipamentos de acordo com as características físicas e condições psicológicas do trabalhador, além disso, proporcionam-lhes segurança, saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. Consequentemente, os investimentos em ergonomia contribuem para se obter maior eficiência, desempenho e produtividade do servidor.

Atualmente, um trabalhador pode passar mais horas na empresa do que, muitas vezes, em sua própria residência. As organizações desejam que essas horas de trabalho sejam, cada vez mais, produtivas. Entretanto, vários fatores podem provocar desconforto físico e psicológico ao trabalhador, o que ameaça sua produtividade e a captação de bons resultados pelas empresas. Assim, um ambiente de trabalho ergonomicamente incorreto é um grande propulsor de limitações, afetando a saúde, a satisfação, a disposição, a motivação e fazendo aumentar os níveis de absenteísmo dos trabalhadores.

Os servidores insatisfeitos com seu emprego tendem a desenvolver doenças e até mesmo a permanecerem ausentes do ambiente de trabalho sem justificativas, elevando os índices de absenteísmo da instituição. Neste sentido, os aspectos

físicos do ambiente, assim como os fatores psicológicos são essenciais para o estabelecimento de ações que minimizem o desconforto causado ao trabalhador no ambiente organizacional. Assim, observando esses aspectos, alguns pesquisadores iniciaram os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e desenvolveram modelos com o objetivo de identificar as limitações do ambiente, reduzir o absenteísmo e proporcionar melhorias ao desempenho organizacional.

Neste sentido, a Qualidade de Vida no Trabalho atua de forma incisiva tanto nos aspectos físicos, através de estudos ergonômicos, quanto nos aspectos psicológicos, ligados ao estresse, motivação e valorização do funcionário, que resultam na redução do absenteísmo e aumento de produtividade. Entretanto, é necessário analisar e estudar mais detalhadamente a QVT com o objetivo de identificar quais as ações mais indicadas para cada tipo de organização, tendo em vista as particularidades e especificidades em suas diversas formas de constituição e atuação.

REFERÊNCIAS

- ABERGO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. Disponível em: <http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em: 14 de out. 2014.
- ALEXOPOULOS, Konstantinos F. N. The workplace as a factor of job satisfaction and productivity. *Journal of Facilities Management*, v. 13, n. 4, p. 332-349. 2015.
- ANDRADE, Márcio R. de. **Produtividade na Indústria Brasileira entre 1990 e 2002: comparação entre indústrias de processo e de montagem**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), PPEP/UFSCar, São Carlos.
- ARELLANO, Eliete B. **Avaliação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Interunidades em Nutrição Aplicada), FCF/FEA/FSP/USP, São Paulo.
- ARIF, Seema; ILYAS, Maryam. Quality of work-life model for teachers of private universities in Pakistan. *Quality Assurance in Education*, v.21, n.3, p.282-298. 2013.
- BÖCKERMAN, Petri; ILMAKUNNAS, Pekka. The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *Industrial & Labor Relations Review*, v.65, n.2. 2012.
- CAMPANA, Daniel P. **Desenvolvimento e Avaliação de Projeto em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – indicadores de produtividade e saúde nas organizações**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), EESC/USP, São Carlos.
- CARDOSO, Mauricio F.; CARDOSO, Janice de F.; SANTOS, Simone R. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha**. In: Anais do XIX Congresso Brasileiro de Custos. Bento Gonçalves: ABC/UCS/UFSC, 2012.
- CARVALHO, Antônio V. de; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Melissa S. **Estudo sobre o efeito do programa de qualidade de vida nos índices de Administração, Empreendedorismo e Inovação 6**

absenteísmo de uma agência bancária. 2011. TCC (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros), UFGRS, Porto Alegre.

COUTO, Hudson A. **Ergonomia Aplicada ao Trabalho:** manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: ERGO Editora, 1995, 272p.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

FERREIRA, Mário C. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. Brasília: **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.11, n.1, p.8-20. 2011.

FERREIRA, Mário C.; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. Brasília: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.25, n.3, p.319-327. 2009.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v.44, n.2, p.147-157. 2009.

HAYNES, Barry P. An evaluation of the impact of the office environment on productivity. **Facilities**, v.26, n.5/6, p. 178-195. 2008.

IIDA, Itiro. Ergonomia: Projeto e **Produção**. 2^a ed. Rev. e ampl. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2005. 614p.

KROEMER, Karl H. E.; GRANDEJAN, Etienne. **Manual de Ergonomia:** Adaptando o Trabalho ao Homem. Porto Alegre: Bookman editora, 2005. 328p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT:** Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARZEC, Mary L; SCIBELLI, Andrew; EDINGTON, Dee. Impact of changes in medical condition burden index and stress on absenteeism among employees of a US utility company. **International Journal of Workplace Health Management**, v.8, n.1, p.15-33. 2015.

MONTEIRO, Marlene A. M. Importância da ergonomia na saúde dos funcionários de unidades de alimentação e nutrição. Salvador: **Revista Baiana de Saúde Pública**, v.33, n.3, p. 416-427. 2009.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações.** 2^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Alberto M. S. **Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Docentes em Instituições de Ensino Superior Privadas de Feira de Santana – BA.** 2007. Dissertação (Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social), CEPPEV, Salvador.

ROELOFSEN, Paul. The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. **Journal of Facilities Management**, v.1, n.3, p. 247-264. 2002.

SCHERMERHORN, J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 2^a ed. Bookman, Porto Alegre; 1999.

SILVA, Andrea A.; LUCAS, Elaine R. O. Abordagem ergonômica do ambiente de trabalho na percepção dos trabalhadores: estudo de caso em biblioteca universitária. Florianópolis: **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v.14, n.2, p. 382-406. 2009.

SILVA, José C. P da; PASCHOARELLI, Luis C. **A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros**. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2010. 103p.

SOUZA, Erika B. Competitividade empresarial, gestão de pessoas e controle social: para pensar os dilemas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). **Revista Espaço Acadêmico**, v.14, n. 172, p.113-123. 2015.

VIANA, Vanda A. B. **Absenteísmo e Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Ouro Branco. 2009. Monografia (Graduação em Administração de Empresas), UNIPAC/FATEC, Conselheiro Lafaiete.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundamento, 1994.

CAPÍTULO 5

BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Wagner Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Informática, Maringá - PR

Flávia Mayara Segate

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

Lilian Moreira de Alvarenga Assolari

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Maringá - PR

Solange Pimentel

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis, Foz do Iguaçu - PR

organização empregadora profissional (PEO). Como objetivo de analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas com a PEO e questionários enviados aos clientes e ex-clientes da empresa em estudo. Como resultado verificou-se que um ponto forte da contratação deste tipo de terceirização é a busca por um profissional dinâmico que saiba se relacionar e tenha potencial para auxiliar na gestão empresarial, além de ser atualizado, experiente e buscar constante aprendizado. Por outro lado, uma dificuldade ocorre pela questão da diferença cultural entre os clientes e os colaboradores terceirizados, bem como deficiências na estrutura física in loco, a qual interfere na qualidade do serviço.

PALAVRAS-CHAVE: Organização empregadora profissional, Terceirização, perfil do colaborador.

BENEFITS RELATING WITH OUTSOURCED SERVICES

ABSTRACT: The volume of information and reviews that permeate legal, economic and tax issues in Brazil, facilitated by new information technologies, imply new costs for maintenance of professionals engaged in activities linked to

RESUMO: O volume de informações e revisões que permeiam as questões jurídicas, econômicas e tributárias no Brasil, além de novas tecnologias de informação, se tornam custosas quanto à manutenção de profissionais que exercem atividades vinculadas à administração de uma empresa. Neste contexto, a pesquisa enfoca a relação entre clientes e uma

the company management. In this context, the research focuses on the relationship between clients and a professional employer organization (PEO). The objective is to analyze if there is an perception alignment between PEO company and its clients, as to benefits of services provided. Data were collected through semi-structured interviews with a PEO and questionnaires sent to clients and ex-clients. As a result, it was verified that a strong point of hiring this type of outsourcing is the search for a dynamic professional who knows how to relate and has the potential to assist in business management, in addition to being updated, experienced and seeking constant learning. On the other hand, a difficulty arises from cultural difference between clients and outsourced employees, as well as deficiencies in physical structure in loco, which interferes in the service quality.

KEYWORDS: Professional Service Firms, outsourcing, employee profile.

1 | INTRODUÇÃO

A evolução na sociedade desencadeia nos segmentos vinculados à administração de empresas a necessidade de avançar para atender as novas demandas dos usuários das informações geradas, a fim de conduzir as empresas no ambiente dos negócios. Nesse contexto, empresas de menor porte (microempresas, pequenas e médias), começam a implementar estratégias para sobreviverem no mercado e crescerem. Por sua vez, ações vinculadas aos serviços atrelados ao campo da administração avançaram em diversos aspectos, especificamente os que são passíveis de terceirização. O volume de informações novas e revisões que permeiam as questões jurídicas, econômicas e tributárias no Brasil, além de novas tecnologias de informação, se tornam custosas quanto à manutenção de profissionais que exercem atividades vinculadas à administração de uma empresa (VALENÇA; BARBOSA, 2002). Neste sentido, em busca de agilidade e qualidade na elaboração e divulgação das informações que apoiam às decisões, as empresas buscam profissionais com habilidade, perfil dinâmico, conhecimentos técnicos oriundos de mais de uma área de atuação e que se adaptem rapidamente às exigências do mercado, no qual a empresa atua (SILVA, 2000).

Neste sentido, empresas têm optado por contratar serviços especializados de apoio aos negócios, ou seja, terceirizar. Este processo gera autonomia para que a empresa se especialize efetivamente em seu segmento de atuação, com foco em seus produtos/serviços e clientes. Além disso, a terceirização possibilita a contratação de profissionais especializados vinculados aos serviços: jurídicos, contábeis, econômicos e de administração profissional. Ou seja, as empresas passam a se utilizar de outsourcing por meio de uma organização empregadora profissional (Professional Employer Organization - PEO). A utilização de serviços nestes moldes possibilita a contratação de uma empresa externa a fim de desenvolver uma determinada atividade junto à organização contratante (MARCELINO; CAVALCANTI,

2012), (ROCHA; NUNES, 2009). Pesquisas indicam pequenas e médias empresas têm subcontratado os serviços vinculados (jurídicos e contábeis), apesar de haver também as que inserem na contratação de serviços econômicos e de administração profissional (BORGES DUCK, 1993; IBGE, 1999).

Este tipo de demanda desencadeou o surgimento de uma área de atuação terceirizada interna junto à contratante, na qual uma mão de obra terceirizada é alocada dentro de uma empresa contratante, a fim de realizar atividades específicas. Neste estudo, a partir do exposto, estabeleceu por objetivo analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. Neste sentido o estudo busca responder o seguinte questionamento: quais aspectos denotam haver alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados?

2 | OUTSOURCING E PEO

A escolha para a manutenção interna de serviços vinculados à informação ou à contratação via outsourcing, gera mudanças na percepção da empresa, bem como se assume uma possível perda na qualidade da informação em detrimento da redução de custos que o outsourcing pode proporcionar (ROCHA, NUNES, 2009). Young (2000) explica que os serviços terceirizados vinculados à informação quando executado por profissionais que trabalham dentro das empresas proporciona maior conhecimento dos processos realizados pelas empresas e maior controle e qualidade.

Dos Santos e Antonelli (2013) explicam que os serviços quando realizados internamente fazem com que as informações fiquem mais acessíveis a qualquer momento, uma vez que o outsourcing de serviço demandam de maior tempo para oferecer acesso às informações. Considera-se que a forma de atuação em que o profissional permanece em tempo integral na empresa, proporciona participação mais efetiva na gestão dos negócios e possibilita o acesso às informações e à documentação em tempo hábil.

Silva (2006) afirma que com o desenvolvimento das organizações, a gerenciação exige mais tempo de seus administradores. Neste sentido, a presença de um profissional que realize as atividades vinculadas às informações de apoio à decisão se faz necessária, pois com o outsourcing de serviço se pode perder esta função. Porém, em especial para empresas menores, torna-se inviável manter tais atividades internamente. Dentre os vários motivos destacam-se os custos com a remuneração e os gastos para manter os profissionais atualizados com as mudanças na legislação pertinente ao segmento de atuação da empresa (MARTINS, 2001, DE LIMA, 2008). Rodrigues (2001) confirma a ideia que o acesso à atualização tributária, a qual remete ao controle fiscal, na maioria das vezes, é um dos principais motivos que levam à busca pelo outsourcing.

Como alternativa para tais empresas, o outsourcing de serviços torna-se uma

opção. As empresas optam por transferir as atividades secundárias ao seu ramo de negócio para empresas especializadas, que têm por natureza estas operações (ŽITKIENĖ; BLUSYTĖ, 2015). Assim, com o outsourcing a empresa que opta por terceirizar determinada atividade, pode se concentrar em seu produto estratégico, buscando maior competitividade e produtividade, ao passo que as tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional (FARIA, 1994).

Valença e Barbosa (2002) afirmam que a decisão de terceirizar uma atividade se deve a três propósitos básicos: “a diluição dos custos diretos e indiretos; a elevação do nível de eficiência dessa atividade, pela sua execução terceirizada; e a manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa, por parte dos novos executores das atividades terceirizadas”. Para Girardi (1999) as vantagens obtidas com a utilização do outsourcing são a racionalização dos recursos, o foco na atividade principal, os ganhos de custos, o desenvolvimento econômico, a especialização por segmento, e a valorização dos recursos humanos.

Rodrigues (2001, p. 27) cita que “diante da restrita estrutura e escassez de recursos, a micro e pequena empresa busca automaticamente, para o registro, controle, análise de suas atividades e principalmente o atendimento das exigências fiscais a ajuda de escritórios de contabilidade”. Além do que a empresa com o outsourcing pode obter vantagens no aspecto financeiro, como a redução de custos; tecnológico; operacionais e competitivo, pois disponibiliza maior tempo às suas questões estratégicas (ARAÚJO, 2001).

Porém, o outsourcing exige cuidado no momento da contratação, visto que a empresa prestadora de serviços tem posse de informações da entidade contratante, fato que torna a confidencialidade um quesito crucial (FERNANDES, 2003). Além disso, há riscos relacionados à falta de estrutura da contratada e falta de atualização de profissionais que atuam na área. Isso pode gerar transtornos à empresa contratante, como: multas por falta ou atraso de entrega de documentos legais, informações distorcidas, falta de qualidade na preparação e apresentação do serviço (BELO, 2009).

Ademais Girardi (1999) explica que existem diversos aspectos que tornam o outsourcing de serviço um problema, como: resistência e conservadorismo, por parte da empresa contratante do serviço, falta de parceiros competentes e aspectos culturais. Segundo Martins (2001, p. 45) há de se considerar ainda, outros pontos negativos quanto ao outsourcing, como: subcontratação, dependência da empresa com a prestadora, perda em determinados casos de fatores importantes no desenvolvimento da produção.

Ao se avaliar os serviços prestados por empresas terceirizadas no estado do Paraná, muitas das melhorias sugeridas pelos clientes estavam relacionadas à necessidade de mais informações. Por outro lado, identificou-se que o outsourcing de mão de obra (outsourced worker) pode proporcionar às empresas, acesso

a informações e documentações em tempo hábil, uma participação maior dos profissionais desta área na gestão, por estarem em tempo integral dentro da empresa, assim como na contabilidade interna (MORAIS, SARATT, SILVEIRA, 2003).

Além de oferecer profissionais que, em sua maioria, compartilham informações e conhecimentos com os demais que estão envolvidos nas atividades de outras empresas, contribuindo com inovações para o cliente na qual se encontram (DELIMA, 2008).

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa se desenvolve na modalidade de estudo de caso, o qual investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, e pode-se utilizar de múltiplas fontes de evidências, por meio de uma análise intensiva de uma situação particular (TULL; HAWKINS, 1976). Especificamente no caso desta pesquisa a seleção pelo estudo de caso se justifica pela busca em explicar a percepção dos sócios de uma empresa de terceirização de serviços no formato PEO, que atua no estado do Paraná, bem como a percepção de seus clientes e ex-clientes.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Um deles via entrevistas semi-estruturadas, a qual teve por enfoque questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, na qual o informante tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador. Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. No caso deste estudo a entrevista buscou identificar a percepção dos sócios quanto aos serviços prestados, pontos que podem se configurar como limitações para realização do serviço, entre outros aspectos conforme quadro 1.

Roteiro utilizado para entrevista semi-estruturada

- a) Como surgiu a ideia de alocar a equipe de trabalho dentro da empresa contratante?
- b) Quais os motivos que levam o cliente a contratar este tipo de serviço?
- c) Qual o perfil do profissional contábil esperado no momento da contratação?
- ...
- n) Quais aspectos sobre o serviço prestado que o cliente deveria considerar?
- o) Porque algumas vezes o serviço é dispensado?

Quadro 1: Pesquisa com o prestador de serviços

Fonte: dados primários

Em um segundo momento, considerados aspectos identificados via pesquisa teórica foi estruturado o questionário enviado aos clientes e ex-clientes da empresa. O questionário foi composto por três agrupamentos e por uma escala de 5 pontos,

quadro 2.

Fatores pesquisados junto aos clientes	Clientes
	0 5
Motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO	
O custo para manter o profissional em tempo integral na empresa torna-se mais acessível.	X
Experiências e conhecimentos adquiridos pelo profissional em outras empresas podem contribuir com inovações nos processos administrativos.	X
Acesso à atualização tributária adequada.	x
Profissionais com experiências em sistemas de informação, ERPs, entre outras tecnologias de informação.	X
Os serviços prestados por empresas terceirizadas são de melhor qualidade que os serviços oferecidos internamente pela própria equipe.	X
Os serviços prestados por empresas terceirizadas que oferecem uma equipe em tempo integral dentro do cliente são de melhor qualidade que terceirizadas onde a equipe fica distante do cliente.	X
Perfil que a contratada deveria apresentar na visão do contratante	
Profissional dinâmico, comunicativo e com bom relacionamento com os demais colaboradores.	X
Profissional atualizado quanto a todos os processos operacionais que influenciam nos resultados.	X
Profissional inovador que auxilia na tomada de decisões e é participativo em relação à administração empresarial.	X
O profissional deve realizar apenas o controle contábil e de impostos, não participando na administração da empresa.	X
Profissional sempre atualizado quando as mudanças tributárias, contábeis e administrativas.	X
Aspectos quanto à satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços	
Os serviços terceirizados estão conseguindo apresentar os resultados esperados?	X
Os profissionais que estão prestando serviço em sua empresa apresentam o perfil esperado?	X
Você acredita que seria adequado implementar a atividade realizada pelo prestador de serviço em sua própria empresa?	X
Você acredita que fatores internos da sua empresa, como estrutura, software, organização de atividades, cultura da empresa, entre outros, possam interferir na qualidade dos serviços oferecidos?	X

Quadro 2: Pesquisa com clientes

Fonte: dados primários

A seleção dos clientes foi não intencional e considerou a acessibilidade e a disponibilidade do cliente em participar da pesquisa. Após as coleta os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, as medianas dos resultados estão descritos no quadro 2.

4 | ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Percepção da prestadora de serviços

A empresa provedora de outsourcing foi fundada em 2005 e atua no Paraná. É voltada para a prestação de serviços nas áreas de assessoria, gestão, consultoria tributária, fiscal, contábil e de recursos humanos, além de oferecer serviço de contabilidade terceirizada interna. As entrevistas preliminares possibilitaram identificar o contexto da empresa e a percepção dos sócios sobre os serviços prestados.

Verificou-se que a experiência no segmento de serviços de outsourcing possibilitou identificar necessidades dos clientes, para os quais foi gerado o pacote de serviço que atualmente a empresa presta, como por exemplo: priorizar ao cliente foco no produto principal e reduzir custos em áreas secundárias, redução de custos em se manter uma equipe qualificada no segmento administrativo, tributário e fiscal.

Identificou-se que segundo a ótica do prestador de serviços uma estrutura do tipo PEO se configura como estratégica. Isto porque alocar os funcionários da terceirizada junto à contratante é mais rentável, devido aos custos fixos com estrutura física e material tornarem-se responsabilidade do cliente, ficando sob a responsabilidade da contratada somente aspectos quanto à competência intelectual para execução dos serviços.

Nas entrevistas identificou-se que a contratação de pessoas com o perfil que a prestadora de serviço demanda (dinâmico, comunicativo, em busca de crescimento pessoal e profissional, adaptável a diferentes ambientes, inovador, mantendo-se constantemente atualizado), tende a prestar um serviço de melhor qualidade e tem maior facilidade de adaptação. Na busca em desenvolver este perfil a empresa aloca equipes de trabalho compostas por coordenadores (profissionais mais experientes, que trabalham a mais tempo na prestadora de serviços e tem propensão para liderar), além de apresentar as demais características elencadas pelo sócio proprietário.

Para cada cliente é enviado um coordenador e quantos profissionais forem necessários para a realização do trabalho previsto em contrato. O tamanho da equipe varia conforme o porte da empresa, o nível de dificuldade das operações realizadas e a demanda de trabalho. Identificou-se nas entrevistas que 85% dos funcionários estão de acordo com o perfil desejado da prestadora de serviços. Para os 25% restantes é disponibilizado treinamento e oportunidade de aprender e desenvolver características que sejam convergentes com as estabelecidas pela prestadora de serviços.

Nas entrevistas foram identificadas quatro limitações e dificuldades vinculadas ao outsourcing no formato PEO. A primeira refere-se à socialização e adaptação dos colaboradores na empresa contratante. Isto porque há resistência dos funcionários da contratante em relação à equipe de trabalho, o que em alguns casos afeta a capacidade intelectual e técnica dos contratados (terceirizados). A segunda refere-se à falta de estrutura qualificada para a realização adequada do trabalho, como por exemplo, softwares não adequados, hardwares em más condições, local de trabalho

incompatível com as necessidades dos prestadores de serviços in loco.

Configurou-se como uma terceira limitação os erros operacionais realizados pelos contratantes, os quais influenciam o desempenho ou geram retrabalho para a equipe terceirizada. O quarto fator refere-se às situações que influenciam na duração do contrato, visto que há incertezas dependendo do tipo de projeto e dos problemas encontrados in loco no contratante, os quais podem influenciar na qualidade do serviço.

4.2 Percepção da contratante

A percepção da contratante foi coletada via questionário. Os questionários apresentaram três agrupamentos: motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO, perfil que o profissional deveria apresentar na visão do contratante; e aspectos quanto à satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços contratados.

Com o questionário entregue aos clientes, foi possível identificar, em uma escala de 0 a 5 os fatores de maior e menor relevância para a opção por terceirização nos moldes PEO, o perfil esperado do profissional prestador dos serviços e a satisfação com ambos (serviços prestados e profissional que presta o serviço). Para a análise de cada um dos fatores que compõem o quadro 2, foi considerada a seguinte escala para classificação de relevância ao fator no processo de terceirização nos moldes PEO: taxa inferior a 35% baixa relevância, de 36% a 70% média relevância, de 91% a 100% alta relevância.

4.2.1 Motivos que levaram a terceirização nos moldes PEO

O primeiro agrupamento que trata sobre os motivos que levaram o cliente a terceirização apresenta alguns fatores que podem ser importantes no momento de optar pelos serviços terceirizados. O fator 1 (custo de manutenção de um profissional contábil em tempo integral na empresa ser mais acessível) expôs um nível médio de relevância (46%), no processo de decisão pelos serviços terceirizados. Em relação ao fator 2 todas as empresas consideram relevante a possibilidade de os profissionais contribuírem com ideias e inovações, fruto de experiências anteriores, (93%). Deste modo, é possível afirmar que este é um fator determinante para a contratação dos serviços, o que denota ser importante a escolha dos profissionais contratados pela empresa terceirizada ao executar o serviço.

Para os fatores 3 e 6, de maneira geral, as empresas entrevistadas acreditam que acesso a atualização tributária adequada, seja um motivo importante na contratação dos serviços terceirizados, além de acreditarem que os serviços terceirizados que oferecem uma equipe em tempo integral dentro de a empresa seja de melhor qualidade em relação aos serviços terceirizados externos. Ambos os fatores apresentam um percentual alto de relevância (97%), configurando-se como determinantes no

momento da contratação.

O fator 4 apresentou relevância média (73%) o que denota distância entre os interesses de cada empresa pesquisada em relação ao conhecimento sobre sistemas de informações integrados. Isto pode acontecer devido à preferência que os contratantes têm para com a atualização dos conhecimentos do profissional em detrimento as atividades desenvolvidas junto aos softwares. O resultado evidencia possível despreparo do cliente quanto às ferramentas tecnológicas que melhoram a qualidade dos serviços prestados.

No fator 5 identificou-se a percepção dos clientes de que os serviços terceirizados são de melhor qualidade em relação aos serviços internos com grau médio de relevância (70%). Como foi identificado 30% de irrelevância, os quais podem estar relacionados aos problemas enfrentados pelos profissionais no momento de adaptação junto ao cliente (questões culturais da empresa, resistência na aceitação dos terceirizados), há possibilidade da empresa contratada exercer ações no sentido de melhor se qualificar, a fim de buscar melhorar seu desempenho neste fator.

No questionário enviado ao entrevistado, era possível descrever outros fatores que o levaram a contratação dos serviços terceirizados e internos. Um dos clientes descreve que existe maior facilidade em substituir um profissional, quando necessário, isto porque tal ação está a cargo da prestadora de serviços. Identificou-se um cliente que explica ter uma experiência anterior com serviços terceirizados externos, e nos moldes anteriores houve dificuldades com a desorganização dos serviços prestados, isto porque não havia exclusividade na relação de serviços, diferentemente dos moldes PEO.

4.2.2 Características relevantes na visão dos clientes

Este agrupamento trata sobre o perfil esperado do profissional terceirizado, em níveis de relevância. O perfil esperado para as empresas pesquisadas refere-se a um profissional dinâmico, comunicativo e com bom relacionamento com os demais colaboradores, assim como evidencia o fator 7. O profissional deve estar atualizado quanto: aos processos operacionais que influenciam nos resultados, às mudanças tributárias, contábeis e administrativas, auxiliar na tomada de decisões e ser participativo em relação à administração da empresa, conforme fatores 8; 11 e 9. Por outro lado o fator 10, aponta que não há interesse por parte das contratantes de um profissional que apenas realize atividades de registro contábil e controle de impostos, não se envolvendo em atividades que dão suporte à gestão da empresa.

4.2.3 Satisfação dos clientes com os resultados obtidos com os serviços

Este agrupamento trata da satisfação dos clientes com os resultados obtidos pelo outsourcing, além dos profissionais que prestam o serviço terceirizado. Neste agrupamento identificou-se que o fator 12 (serviços terceirizados estão apresentando

os resultados esperados) apresentou relevância alta (84%). Isso pode ser em função de que existe conformidade entre os interesses do cliente e da prestadora de serviços, ou seja, os motivos pelo qual o cliente procura o outsourcing são os motivos no qual a empresa prestadora de serviços afirma que seja solicitada.

Acredita-se que um dos motivos que justifica os 16% de irrelevância, deve-se as dificuldades do próprio cliente, como pode ser observado nas respostas obtidas com o fator 15 (cliente acredita que fatores internos como estrutura, software, cultura da empresa, entre outros, interfere na qualidade dos serviços oferecidos), o qual foi considerado como uma resposta positiva (sim) por todos os clientes (100%).

No fator 13 (Satisfação do cliente com o profissional terceirizado) identificou-se percentual de satisfação dos clientes como alta (76%) com os profissionais terceirizados que estão trabalhando em sua empresa. Aqui cabe observar que durante as entrevistas o proprietário da empresa que presta os serviços terceirizados informou grau de satisfação para com os seus funcionários de 85%. A diferença entre a satisfação do proprietário da empresa que presta o serviço terceirizado e do contratante em relação aos funcionários (9%) pode estar relacionado à cultura da empresa na qual o serviço é prestado, e a resistência por parte dos funcionários da empresa contratante em relação aos profissionais terceirizados.

Para minimizar problemas relacionados à resistência dos funcionários internos à empresa, em relação aos terceirizados, identificou-se que seria importante um esforço da empresa contratante em conscientizar os próprios funcionários quanto ao modo como o terceirizado é visto. Tal ação pode gerar mudança cultural na empresa, o que pode potencializar ações em conjunto entre os terceiros e os funcionários, permitindo com que estes caminhassem em busca da realização dos objetivos da entidade.

Ainda que haja questões a serem melhoradas quanto ao outsourcing, os contratantes acreditam, unanimemente (100%) que não é adequado implementar a atividade realizada pelo prestador dos serviços terceirizado em sua própria empresa (fator 14).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, estabeleceu-se por objetivo analisar se há alinhamento entre a percepção de uma empresa PEO e seus clientes, quanto aos benefícios dos serviços prestados. Os aspectos analisados referem-se aos principais motivos para a contratação de serviços terceirizados, o perfil do profissional terceirizado, o grau de satisfação e a responsabilidade da contratante quanto as possíveis falhas que envolvem a prestação dos serviços. Adicionalmente, buscou-se identificar a intenção das empresas contratantes em implantar os serviços contratados.

Os resultados obtidos apontam que, para o prestador de serviços, os motivos pelo qual os clientes buscam o outsourcing é o acesso a atualização tributária em

tempo hábil, experiências em softwares e sistemas de informações, experiências advindas de outras empresas em que também ofereça os serviços e baixo custo para a manutenção da equipe. Identificou-se que há busca por um profissional dinâmico que saiba se relacionar e tenha potencial para auxiliar na gestão empresarial, além de ser atualizado, experiente e buscar constante aprendizado. O profissional que apresenta tais características é considerado com perfil adequado segundo a empresa prestadora de serviços. A empresa, também, considera que os profissionais que não apresentam este perfil, demandam de treinamentos para auxiliá-los a atingir as expectativas da prestadora de serviço e da contratante.

Dentre os problemas enfrentados na prestação do serviço terceirizado identificou que resistência dos empregados que atuam na empresa contratante, que muitas vezes não aceitam os terceirizados dentro da organização, por não serem parte do quadro de funcionários. Assim a questão cultural da organização se configura como um fator que, muitas vezes, dificulta a realização de um trabalho adequado, além de pouca estrutura fornecida pelas empresas contratantes. Isso se confirma devido aos pontos negativos em se terceirizar um serviço, conforme listado por Girardi (1999), os quais envolvem problemas de adaptação da equipe ao ambiente de trabalho e de aspectos culturais quanto a inserção da equipe junto de trabalho junto ao ambiente organizacional da contratante.

Na pesquisa pode-se confirmar as percepções de Valença e Barbosa (2002) e Girardi (1999) de que é muito mais rentável para a prestadora de serviços a oferta destes junto à empresa contratante, isto porque tal prática possibilita reduzir custos fixos com estrutura para comportar a equipe, uma vez que esta responsabilidade passa a ser do contratante do serviço (cliente).

Para os clientes, os mesmos motivos são evidenciados com alto nível de relevância na opção pela contratação do serviço, exceto pelo fato de os custos serem mais acessíveis, quando comparados a contratação individual de cada serviço, resultados que estão alinhados às concepções de Rocha e Nunes (2009), Young (2000), Martins (2001), De Lima (2008) e Rodrigues (2001).

Na pesquisa os clientes entrevistados sentem-se satisfeitos com os resultados obtidos e com os profissionais terceirizados que se encontram atuando junto à empresa. Eles, também, acreditam que fatores internos da empresa como softwares, cultura, estrutura, entre outros, exercem influência na qualidade dos serviços prestados, sendo que tal influência nem sempre positiva. Para pesquisas futuras recomenda-se investigar o motivo pelo qual os profissionais procuram trabalhar em empresas que oferecem o outsourcing, comparando com outras formas de atuação possíveis.

6 | RECONHECIMENTO

Agradecimento à CAPES, pela concessão de bolsa de estudo à Flávia Mayara Segate.

REFERÊNCIAS

- BELO, L. C.; Contribuição para o estudo do planejamento financeiro em pequenas empresas com contabilidade terceirizada. 2009. Dissertação de mestrado (em Ciências Contábeis e Atuarias) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2009.
- BORGES, A.; DUCK, M.G. Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. Caderno CRH, 1993.
- DE LIMA, M. P.. Facilities services: Gestão de administração de serviços gerais. São Paulo: Biblioteca24horas, 2008.
- DOS SANTOS, L. P.; ANTONELLI S.. A importância da contabilidade como instrumento na gestão das empresas. 2013. F. Monografia (em Ciências Contábeis) – Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari, SP, 2013.
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.
- FERNANDES, J. M. Gestão da tecnologia como parte da estratégia competitiva das empresas. 1 ed. Brasília: IPDE, 2003.
- GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, UFSC, V.1, fevereiro de 1999.
- IBGE. Pesquisa anual de serviços – PAS. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioservico/pas/analisepas99.shtml#> Acesso em: 09 de Abril de 2017.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MARCELINO, P.; CAVALCANTI, S. Por uma definição de terceirização. Caderno CRH. Salvador, V. 25, Nº 65, Maio de 2012.
- MARTINS, S. P. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES, Rogério Pires; SARATT, Newton Dornelles; SILVEIRA, Adriano Dutra da. Empresabilidade na gestão de serviços. Porto Alegre: Badejo, 2003
- ROCHA, R. E.; NUNES, F. N. A viabilidade da terceirização, parceria e aliança logística na indústria de confecções. Ingepro – Inovação, Gestão e Produção, v. 1, n. 2, 2009.
- RODRIGUES, A. F. O relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas. 2001. F. Dissertação de mestrado (em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.
- SILVA, T. M. Currículo Flexível: Evolução e Competência. Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade do CFC, edição Ano XXIX – No. 121 – Janeiro/Fevereiro 2000.
- SILVA, L. G. P.. Presença de um contador na empresa. Revista Científica da FAMINAS - Muriaé - v. 2, n. 1, sup. 1, p. 110, jan.-abr. 2006.
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - Marketing research, meaning, measurement and method. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em organizações de Minas Gerais. Revista de administração contemporânea. Curitiba, PR , V. 6, nº 1, Jan/Abr. 2002.

YOUNG, S. Outsourcing: lessons from the Literature. Labour & Industry, vol. 10, nº 3, 2000.

ŽITKIENĖ, Rima , BLUSYTĖ, Ugnė. The management model for human-resource outsourcing among service companies. Intellectual Economics, Volume 9, Issue 1, 2015, Pages 80-89, ISSN 1822-8011.

CAPÍTULO 6

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Hevelynn Franco Martins

Universidade Estadual de Feira de Santana,
Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia

Feira de Santana – Bahia

Dirson Leite Lima Júnior

Faculdade Anísio Teixeira, Departamento de
Engenharia de Produção

Feira de Santana – Bahia

Sérgio Henrique Ferreira Martins

Faculdade Pitágoras, Departamento de
Engenharia
Feira de Santana – Bahia

de serviços e produtos em consonância com as expectativas dos clientes internos e externos, a Gestão da Qualidade possibilita que a empresa ganhe competitividade na medida em que esta passa a gerar produtos e serviços mais atrativos, construindo uma imagem diferencial no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: gerenciamento da qualidade, competitividade, organizações.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AS A COMPETITIVENESS TOOL IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This study made it possible to analyze the role of total quality management as a competitiveness tool in organizations. It is a bibliographical research, descriptive and qualitative, that brings a reflection about the findings of the literature on the subject. Throughout the time quality management has become an element of support for business success for enabling, through its tools and procedures, to assist the company in achieving the necessary means for the implementation of quality in an appropriate way, establishing criteria for its maintenance, control and continuous development. This way, by helping the organization of the improvement of its procedures and expanding the perspectives of service and product generation according to

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar o papel do gerenciamento da qualidade total como ferramenta de competitividade nas organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, que traz uma reflexão dos achados da literatura sobre a temática. Ao longo dos tempos o gerenciamento da qualidade vem se tornando um elemento de apoio ao sucesso empresarial, por possibilitar através de suas ferramentas e processos auxiliar a empresa na consecução dos caminhos necessários para a implementação da qualidade de forma adequada, estabelecendo critérios para sua manutenção, controle e desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, ao auxiliar a organização da melhoria de seus processos e ampliar as perspectivas de geração

the expectations of internal and external customers, Quality Management enables the company to gain competitiveness as it starts generating more attractive products and services, building a differential image in the market.

KEYWORDS: quality management, competitiveness, organizations.

1 | INTRODUÇÃO

Segundo Barbosa *et al* (2017), o reconhecimento de que a qualidade é uma arma estratégica efetiva em um mercado cada vez mais competitivo têm forçado as empresas a implantarem programas buscando a melhoria de seus produtos e serviços. A implantação de ferramentas e sistemas de controle de qualidade, que conforme explanam Nogueira *et al* (2000) podem contribuir como instrumento estratégico, na medida em que orientam aos gestores a conduzir as ações da empresa dentro de padrões aceitáveis no consumo de seus recursos humanos, materiais e tecnológicos, possibilitando-lhe obter vantagem competitiva, na medida em que conseguem atingir seus objetivos e metas.

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) são um meio para a introdução e sistematização da filosofia e dos procedimentos da qualidade nas organizações. Seu enfoque é no desenvolvimento, implementação, padronização, manutenção e melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Dessa forma a Gestão da Qualidade Total (GQT), representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os “stakeholders” (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa. Abrange o gerenciamento do grau de eficácia e de eficiência em todos os elementos internos e externos à empresa, impactados pela existência do empreendimento. Seria, portanto, o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência da empresa, extrapolando os conceitos de qualidade dos produtos e serviços. Este conceito se estende à limpeza, atenção no atendimento, funcionários bem vestidos, educados e bem treinados, que trabalhem satisfeitos, além de um pós-venda e serviço de atendimento ao cliente eficaz. (PORTOGENTE, 2016).

Segundo Silva (2009, p.22), os SGQ responsáveis pela definição de um conjunto de medidas organizacionais que evidenciam de forma clara a maneira com que as empresas lidam com aspectos relacionados com: os resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços; o feedback de clientes; os resultados de auditorias internas ou externas; o tratamento de não conformidades; o tratamento de reclamações internas ou externas; e o desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia de ações corretivas, preventivas e de melhoria.

O uso do SGQ normalmente está associado à implementação das normas ISO 9000. Bertaglia (2003) afirma que a ISO constitui na atualidade como um atestado

de confirmação de qualidade de que os produtos e serviços prestados pela empresa certificada estão de acordo com suas normas e podem ser aceitos em empresas globais, não importando a localização geográfica ou idioma. Nesse sentido, quando uma organização possui um registro ISO está declarando que se preocupa com estruturas de controle e comunicação suficientemente capazes de garantir que seus processos de geração de produtos ou serviços estão construídos para atender a demanda de máxima qualidade e segurança do produto.

Avaliando esses aspectos, o estudo em questão tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma o gerenciamento da qualidade pode contribuir como ferramenta competitiva nas instituições?

2 | METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão qualitativa da literatura, que consiste em uma forma de síntese dos resultados de estudos relacionados a um determinado problema, analisando suas contribuições. (MALHOTRA, 2005).

A proposta deste estudo foi revisar a literatura referente ao gerenciamento da qualidade como forma de contribuição para a competitividade nas instituições. Para tanto, foi realizada a pesquisa a partir da base de dados Scopus, no site www.scopus.com/home.url. A escolha desta base de dados ocorreu por ser considerada a maior base de dados multidisciplinar de resumos, citações e textos completos da literatura científica mundial, lançada pela Editora Elsevier no ano de 2004 (GRÁCIO; OLIVEIRA, 2012). Efetuou-se uma pesquisa dos artigos publicados entre os anos de 2000 a 2019 (um período de 19 anos).

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Qualidade Total

Silva e Saraiva (2012, p. 4) enfatizam que: “a Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que podem satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos clientes”.

Para Pires (2012, p. 43):

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (...) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes.

Esse conceito, demarca a fase do processo de evolução da qualidade, a qual se inicia na década de 1950 no Japão e nos Estados Unidos se desencadeia na década de 1980 com a implementação da Gestão pela Qualidade Total, GQT, cujas

práticas constituem uma nova filosofia de gestão baseada na melhoria continua dos seus processos internos, assim entendidos desde ao fabril, a relação entre todos os departamentos que contribuem para a geração de resultados e cumprimento de sua missão e objetivos (PIRES, 2012).

Para Soares (2004, p, 39) a GQT:

É uma filosofia na qual a atenção da inspeção e detecção de defeitos se desloca para as práticas capazes de identificar defeitos potenciais e de impedi-los de ocorrer. Na gestão para QT se enfatiza a busca contínua por medidas de melhoria nos processos e, além disso, a ênfase recai sobre o conhecimento dos clientes, tanto interna quanto externamente, e na satisfação de suas expectativas.

De modo global, a GQT constitui uma combinação de tecnologias vinculadas ao conceito de prevenção de defeitos, melhoria contínua, concentração no cliente e ideia de que o cumprimento dos objetivos da organização é responsabilidade de todos (SOARES, 2004).

3.2 Gerenciamento da Qualidade E Sua Importância

No Brasil, os primeiros passos para a introdução da Gestão da Qualidade se deu entre 1971 e 1972, quando então as empresas Volkswagen do Brasil e a Johnson & Johnson implementam os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, como ferramentas de apoio estratégico ao seu desenvolvimento. Tal denominação caracteriza a atividade de supervisão de qualidade realizada por um pequeno grupo de cinco a doze pessoas de uma mesma organização, com a finalidade de analisar e propor soluções para os problemas de qualidade e produção (FALCONI, 2004).

Conforme afirma Pires (2012), Joseph Moses Juran (1904 - 2008) foi autor de vários livros e ajudou a alçar a Qualidade do âmbito operacional para o gerencial. Introduziu diversas abordagens dentro da filosofia da qualidade entre elas a ideia vinculada ao planejamento e a gestão de custos. Propôs a trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria. O planejamento consiste no processo de identificar os clientes e suas necessidades, criando produtos para satisfazê-las. O controle está relacionado ao processo de avaliar o desempenho atual, criando mecanismos capazes de tornar o processo produtivo eficiente a partir do momento em que se é conhecido em todas as suas etapas, incluindo-se os recursos alocados em cada fase. A melhoria da qualidade consiste no reconhecimento da necessidade de aperfeiçoamento e transformação das oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores.

Ao propor sua visão sobre qualidade, Juran (1904 - 2008) não apenas introduziu uma visão mais abrangente para a implementação dos sistemas atuais, como também destacou a importância das pessoas no gerenciamento da qualidade. Na visão proposta, a qualidade é o resultado de um adequado acompanhamento gerencial da organização, nos seus processos operacionais como um todo, alinhando-se meios, recursos e objetivos organizacionais (PALADINE, 2006; PIRES, 2012).

• IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Conforme Marino (2006), a qualidade observou diferentes abordagens ao longo do tempo sendo até hoje fator de sucesso para as empresas e vem se tornando um alvo fundamental para a continuidade das organizações no mercado, principalmente diante do acirramento da competição.

O mundo empresarial cada vez mais tem se dado conta, que não é possível se chegar ao alcance de resultados sem que os desejos da empresa estejam alinhados com as necessidades dos clientes externos e internos. Nesse âmbito, a busca de alternativas capazes de potencializar o resultado, garantindo a geração de produtos e serviços mais adequados ao perfil do consumidor, tornou a qualidade um fator primordial para as organizações, já que esta é o principal atributo evidenciado como elemento essencial para a escolha ou procura por um produto ou serviço.

Paladini (2006) afirma que, como a única forma de sobrevivência da empresa está na venda de seus produtos ou serviços e tal ação depende da vontade do cliente, logo se percebe que o fator qualidade contribui significativamente para tornar a empresa mais atrativa no mercado, e, portanto, mais competitiva.

Maciel e Silva (2014) expõem que a qualidade possui uma relação direta com a competitividade na medida em que contribuir de forma estratégica para que a empresa consiga fidelizar clientes, alcançar objetivos e metas e a partir da implementação de um padrão de qualidade se tornar um diferencial dentro do mercado. Nesse âmbito, percebe-se que a importância da gestão da qualidade reside no fato de que quando esta permite que a empresa consiga implementar com efetividade a qualidade, consegue obter maiores resultados, obtendo clientes internos e externos satisfeitos, como também garantindo a otimização de custos, na medida em que as ferramentas de qualidade contribuem para a melhoria de seus processos internos.

• ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O conceito de estratégia foi criado na Grécia Antiga, a palavra *stratego* significava a arte ou a ciência de um general. A aplicação na administração de organizações foi intensificada em meados do século XIX, quando as mudanças no ambiente organizacional passaram a exigir das empresas uma reestruturação de suas estratégias e processos, de modo a continuarem competitivas (OLIVEIRA, 2008).

Churchill e Peter (2003, p.48) definem como a “capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Cada contexto demanda uma estratégia diferente para que o posicionamento de mercado seja alcançado (GINSBERG; BLOOM, 2004).

Porter (2004) define estratégias competitivas como a posição favorável em termos de lucratividade sustentável, representada por ganhos acima da média do mercado específico e, acrescenta que a obtenção dessa vantagem depende de a organização conseguir manter fidelizados compradores que paguem pelos seus produtos valores

maiores que o seu custo operacional. Nesse contexto e diante dos elevados níveis de tecnologia atualmente existentes se torna imperativo para as empresas a busca constante de mecanismos eficientes que possam contribuir para otimizar os gastos empregados no processo de geração de produtos e serviços e isso demanda uma visão não apenas pela busca de procedimentos eficientes na gestão de estoque, como um conhecimento ampliado de aspectos fundamentais para manutenção da qualidade e adequado emprego de recursos em materiais.

Para Porter (2004, p.67) a estratégia constitui:

Um conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa.

Oliveira (2011), de modo complementar, sugere que análise estratégica deve apresentar algumas premissas básicas. São elas:

(I) deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; (II) esse ambiente proporciona a empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; (III) para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; (IV) esse processo de análise interna e externa deverá ser realista; integrado, sustentado, contínuo e acumulativo (OLIVEIRA, 2011, p. 76).

Luecke (2008), afirma que a estratégia começa com metas, que surgem naturalmente da missão da entidade. Que por sua vez, são influenciadas por uma percepção interativa do ambiente externo e das capacidades internas da organização.

Kotler (2000) cita que as estratégias podem ser divididas em: estratégias de crescimento e estratégicas competitivas. As estratégias de crescimento - geralmente visam ao longo prazo, objetivando maior penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, de produto, criação de conglomerados diversificados etc.

3.3 Uso das Ferramentas da Qualidade como Estratégia Organizacional

As ferramentas de qualidade citadas abaixo foram escolhidas por serem as mais utilizadas como apoio para a melhoria contínua dos processos e produtos/serviços de uma empresa. As ferramentas de qualidade são técnicas que se usam para definir, medir, analisar e propor soluções para problemas que podem ser encontrados e interferem no bom desenrolar dos processos de trabalho. Elas têm sido estudadas e aplicadas, principalmente, a partir da década de 1950, com base em conceitos existentes na época em diversas indústrias e cujas práticas persistem até hoje com bons resultados (BURMESTER, 2013).

DIAGRAMA DE PARETO

Consiste em uma técnica de análise de causas que foi desenvolvida pelo economista Vilfredo Pareto e baseia-se em princípio de que um pequeno número de causas (igualmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (geralmente 80%). A aplicação do diagrama de Pareto, segundo Oliveira *et al* (2016, p. 37), tem como objetivos: a) Identificar, detalhar e analisar problemas (erros, falhas, gastos, retrabalhos, etc.) e suas respectivas causas (operador, equipamento, matéria-prima, etc.); b) Estratificar, visualizar e priorizar as ações que focalizam os melhores resultados; c) Confirmar os resultados das ações de melhoria; d) Verificar a situação atual através de diagramas históricos analisando os efeitos das mudanças efetuadas no processo; e) Detalhar as causas maiores dos problemas e os itens responsáveis pelos maiores impactos objetivando a eliminação da causa; f) Definir as melhorias de um projeto através da detecção das principais fontes de custo, não conformidades, atividades que não agregam valor etc.

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Também denominada de Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe, devido à sua forma, o Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para explicar como vários fatores em um determinado processo podem ser comuns entre si e estar relacionados. Pode ser elaborado perante os seguintes passos: determinar o problema a ser estudado, relatar suas possíveis causas, registrando-a, construir o diagrama agrupando as causas a partir das seis perspectivas: mão-de- obra, método, matéria-prima, medida e meio-ambiente (também denominadas de 6”M”), analisar o diagrama afim de identificar as verdadeiras causas do problema analisado e por fim, destacar alternativas para a sua correção (GOMES *et al*, 2012).

FOLHA DE REGISTRO

Também denominada de folha de verificação, consiste em um formulário no qual os itens a serem examinados já estão listados, nela o agente responsável pelo controle de qualidade poderá listar observações e identificar valores, defeitos e aspectos pertinentes a cada item vinculados aos processos de geração de produtos e serviços, facilitando a organização, coleta e padronização dos dados a serem supervisionados e analisados (WERKEMA, 2006).

HISTOGRAMA

Tal ferramenta consiste em um modelo de apresentação de dados em forma de gráfico de barras que ilustra a distribuição de frequência de um determinado evento, efeito ou ação. No campo organizacional, ela pode contribuir para evidenciação de como variam a frequência de seus diversos processos (LAGROSEN, 2005).

DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Consiste em uma representação gráfica de valores simultâneos de duas variáveis relacionadas a um mesmo processo, mostrando o que acontece com uma variável quando outra se altera, permitindo assim a verificação de causa e efeitos entre elas (MARTINS, 2013).

BRAINSTORMING

É uma ferramenta utilizada para identificar as causas dos processos, também conhecida como “tempestade de ideia”; e consiste em levantar informações sobre um problema ou realidade a partir da opinião e voz de grupos de pessoas envolvidas no processo, que posteriormente irão avaliar essas ideias, categorizando e priorizando as áreas de melhoria (VIDAL, 2009; KHANNA, 2009).

PLANO DE AÇÃO 5W2H

É uma técnica que visa identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto, contribuindo para se auxiliar na organização, controle, planejamento do projeto, bem como na identificação de seu desenvolvimento a partir da evidenciação de responsabilidades, tempo, ações desenvolvidas e dos meios e tarefas utilizadas para sua consecução (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA está dividido em quatro fases bem definidas e distintas, ao relatar sobre as fases do ciclo PDCA, Andrade (2003) explana que a primeira fase que se caracteriza pelo PLANEJAR é o momento em que a organização estabelece os objetivos e processos necessários para alcançar os resultados almejados que devem estar em consonância com os requisitos do cliente e políticas da organização. A segunda fase se refere ao FAZER que está relacionado com a execução das ações estabelecidas no plano de ação definidas na fase anterior, sendo realizadas no cronograma determinado, tendo todas as ações registradas e supervisionadas. A terceira fase denominada de CHECAR abrange o processo de verificação da eficácia das ações realizadas. Na quarta fase denominada de AGIR, tem-se como responsabilidade a padronização dos procedimentos implementados na fase 2, transformando-os em um procedimento padrão.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A boa prática da gestão da qualidade aliado a ambiental é fundamental para as organizações do século XXI, trazendo vários benefícios para as empresas e tendo um compromisso e conscientização ao meio ambiente. A relevância de melhorias é o ponto essencial entre as organizações, criando assim sistemas que ajudarão nos

processos futuros estabelecidos por cada indústria. Foi possível verificar que tanto a gestão da qualidade como a gestão ambiental tem atraído um efeito significativo, e que as inovações são bem-vindas à gestão como forma de melhoramento dos bens e serviços. Os sistemas de gestão da qualidade e ambiental são processos que trazem uma melhoria eficiente no mercado, buscando sempre aprimorar e inovar os existentes nas organizações. Assim, a gestão da qualidade e a gestão ambiental são de suma importância para as empresas trazendo reduções de custos, melhoramento na satisfação das partes interessadas, prevenção das ameaças que podem surgir ao ambiente e um efeito positivo no desempenho organizacional (MACIEL E SILVA, 2014).

Segundo estudo realizado por Nadae, Oliveira e Oliveira (2009), observou-se que a adoção dos programas e ferramentas da qualidade, durante o processo de implantação do SGQ e da certificação, auxilia a manter os objetivos relacionados à qualidade dos produtos e serviços traçados pelas organizações, a percepção da necessidade do uso e pleno entendimento dos programas e ferramentas da qualidade foram reconhecidas por todas as empresas estudadas.

As vantagens em se utilizar o ciclo PDCA, citadas pela empresa, são: o elevado nível de organização promovido pelo ciclo, permitindo a busca da melhoria contínua (fato esse evidenciado no nível operacional, onde a prática do sistema da qualidade, segundo entrevistados, reduziu o retrabalho no canteiro de obras); o amadurecimento das pessoas envolvidas na verificação e solução de problemas; e a retroalimentação promovida pelo ciclo, uma vez que as ações cujas eficácia foram comprovadas podem ser reutilizadas para solucionar outros problemas de naturezas iguais (ANDRADE, 2003).

Segundo estudo realizado por Fornari (2010), a utilização do diagrama de causa-efeito e do PDCA se apresentaram como alternativas para se potencializar as pesquisas referentes à reutilização dos resíduos sólidos do fruto Coco - Verde, pois apresentaram uma metodologia e um caminho a ser percorrido em cada etapa para se obter o resultado esperado. Em particular, o uso da metodologia apresentada pelo PDCA se mostrou eficaz, pois de forma intuitiva norteava as tomadas de ações, ou seja, dividindo as mesmas por etapas. Pelo Diagrama de Ishikawa, podem-se conhecer as principais causas referentes ao acúmulo do resíduo deste material ao meio, e assim as ações serem tomadas perante as estas. Além disso, seguindo a metodologia de melhoria contínua referente ao ciclo PDCA, ficou ao término do projeto uma nova meta para desencadear um novo ciclo, que é a difusão da tecnologia desenvolvida em empresas e cooperativas. Além também, propriamente dentro do laboratório como forma de se encontrar as melhores condições que favoreçam a boas propriedades mecânicas destes novos materiais.

Segundo Marino (2006), o uso dos conceitos de Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento como fatores-chave para a produtividade e competitividade organizacional, pretende expor diversas visões ligadas a estes contextos, buscando

entender o impacto destes temas na inovação dos processos organizacionais. Isso permite concluir que é impossível implementar a gestão da qualidade sem o devido uso da informação.

Baseado no estudo realizado por Neto, Pereira e Mariano (2012), observou-se que o processo de gerenciamento de problemas estabelece, de forma muito acertada, o formato ou o processo de tratamento, mas não cria ferramentas de gestão para suporte e análise das causas. Daí a importância do uso conjunto do processo de gerenciamento de problemas com as ferramentas da qualidade, tornou-se possível validar o uso conjunto e demonstrar a melhoria dos indicadores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma época caracterizada pela intensificação da globalização econômica, torna-se necessário que as empresas ofereçam produtos e serviços de qualidade, tal fato evidencia que o debate sobre práticas e métodos que possam dar subsídios a implementação da qualidade nas organizações, constitui uma ferramenta imprescindível à sobrevivência das empresas no mercado.

A Gestão da Qualidade, por sua vez constitui algo complexo e demarcado pela necessidade de introdução de práticas, técnicas, sistemas e ferramentas que possam colaborar com a melhoria dos processos internos organizacionais, visando a obtenção de um nível satisfatório de qualidade. Várias ferramentas podem ser utilizadas para tal ímpeto, tais como: o diagrama de pareto, fluxograma, histogramas, diagrama de causa e efeito, ciclo PDCA, entre outros.

Com base nas informações apresentadas percebe-se que o estudo em questão atendeu aos seus objetivos e respondeu ao problema de pesquisa. Contudo não tem ele um fim em si mesmo e sugere novos estudos que a partir das constatações aqui evidenciadas possam trazer maiores reflexões sobre a importância da Gestão da Qualidade para a competitividade das organizações que possam trazer estudos de casos sobre sua aplicação junto a Entidades dos diversos ramos de negócio.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000. **Sistemas de Gestão da Qualidade** - Fundamentos e Vocabulário. 2000. Disponível em: <www.standardconsultoria.com/f/files/814048ce04d8cdfe2b1ba9438be3100979185463.pdf>. Acesso em 14 junho de 2019.

ANDRADE, F.F.D. **O método de melhorias PDCA**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Escola Politécnica - EP: São Paulo, 2003.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. **Liderança e gestão da qualidade—um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade**. Gest. prod., v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva,

2003.

BURMESTER, H. **Gestão da Qualidade Hospitalar**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FALCONI, V. **TQC – Controle Total da Qualidade**, 2.ed. Minas Gerais: INDG, 2004.

FORNARI, C.C. M. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol. 02, n. 09, p. 1-9, set. 2010.

GINSBERG, J. M.; BLOOM, P. **Choosing the right green marketing strategy**. MIT Sloan Management Review, v.46, n.1, p.79-84, 2004.

GOMES NETO, B. J.; PEREIRA, F. L. G.; MARIANO, S. R. H. **Melhoria dos Serviços de TI através da Aplicação de um modelo de Governança e Ferramentas de Qualidade**: um estudo de caso. Sistemas & Gestão, v. 7, p. 546-553, 2012.

GRÁCIO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. F. T. Estudo comparativo teórico metodológico dos índices normalizados de citação: uma aplicação na ciência brasileira (1996-2012). **Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria**, v. 4, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/45347>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

KHANNA, V. K. 5 "S" and TQM status in Indian organizations. **The TQM Journal**, v. 21, n. 5, p. 486-501, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17542730910983407>>. Acesso em 19 junho de 2019.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas: 2000.

LAGROSEN, S. **Quality management and environment: exploring the connections**. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 4, p. 333-346, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02656710710740527>>. Acesso em 12 de junho de 2019.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MACIEL, A.; SILVA, D. P. **A Importância da Gestão da Qualidade e Ambiental nas Organizações do Século XXI**. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 4., 2014, São Cristóvão SE. Anais eletrônicos... 2014. Disponível em: http://simprodufs.weebly.com/uploads/2/4/5/6/24_566044/simprod_2014_01.pdf. Acesso em: 12 de fevereiro 2019.

MALHOTRA, N. K., **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Halll do Brasil. 2005.

MARINO, L. H. F. C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento**: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru -SP. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em 22 de março de 2019.

MARTINS, M. **Diagrama de Dispersão ou Correlação**. 2013. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-dispersao-ou-de-correlacao/>. Acesso em: 18 de abril de 2019.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.

NOGUEIRA. J. C.; CHAVES. N. M. D.; SANTOS R. F. **Gerenciamento do CCQ**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2011. 335 p.

OLIVEIRA, S. E; ALLORA, V.; SAKAMOTO, F. T. C. **Utilização conjunta do método UP' – Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação - um estudo na agroindústria de abate de frango**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 33., Porto de Galinhas- PE, 2016. Anais eletrônicos. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2173/2173>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

NADAE, J.; OLIVEIRA, J. A.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Local, ano 4, n. 4, p. 93-114, dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/index>>. Acesso em 19 de junho de 2019.

NETO, B. J. G.; PEREIRA, F. L. G.; MARIANO, S. R. H. **Melhoria dos serviços de TI através da aplicação de um modelo de governança e ferramentas de qualidade: um estudo de caso**. Sistemas & Gestão, v. 7, n. 4, p. 546-553, 2012.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PIRES, A. R. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação**. Lisboa: Edições Silabo, 2012.

PORTOGENTE. **GQT – Gestão da Qualidade Total**. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73984-gqt-gestao-da-qualidade-total>>. Acesso em: 30 de julho de 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVA, S.; SARAIVA, M. A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. 2012. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5430/1/A%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20como%20diferencial%20competitivo%20na%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20clientes_Silva.Saraiva.pdf>. Acesso em: 17 de julho de 2019.

SILVA, M. A. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Aveiro, Portugal. 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10773/1715>>. Acesso em 15 de março de 2019.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

SOARES, C. S. **As Ferramentas de Comunicação Interna na Gestão para a Qualidade**. 2004. 74 f. Monografia (Curso de Comunicação Social) Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 2004. Disponível em:<<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/CSoares.pdf>>. Acesso em: 30 de julho 2019.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda., 2006.

GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Jefferson Soares dos Santos

Especialista em Tecnologia da Informação,
Projetos e Governança de TI, Mestre em
Administração pela FPL – MG.

quantitativos.

PALAVRAS-CHAVE: Governança de Tecnologia da Informação, Lean Information Technology, Inovação, Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi propor um modelo teórico-conceitual que apoie a implantação de governança de tecnologia da informação (GTI) nas pequenas e médias empresas (PMEs). Com base nas teorias de GTI, LeanIT (*lean information technology*) e gestão de PMEs, realizou-se um estudo qualitativo por meio do qual desenvolveu-se um modelo para estimular a implementação da GTI nesses tipos de empresas. Os resultados observados indicam que: (i) as PMEs, apesar das dificuldades, têm no modelo apresentado uma possibilidade de incremento à gestão e Governança de TI, com propensa mudança de visão acerca das funções da TI; (ii) que LeanIT nessas PMEs, por meio da aplicação dos princípios, se apresenta como fator de integração para TI e negócio, promovendo tanto a participação dos dirigentes nas decisões de TI, quanto um melhor entendimento das necessidades de TI para a PME; (iii) Novas formas de classificação de empresas para aplicação de modelos de Gestão e Governança de TI são úteis quando se levam em consideração, também aspectos qualitativos, ao invés de somente aspectos

MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE: PROPOSAL OF A MODEL LEAN INFORMATION TECHNOLOGY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

ABSTRACT: The objective of this research was to propose a theoretical-conceptual model that supports the implementation of IT governance in small and Medium-Sized enterprises (SMEs). Based on the theories of information technology governance, lean information technology (LeanIT) and management of small and Medium-Sized enterprises, a qualitative study was carried out to develop a model to stimulate the implementation of GTI in these types of companies. The observed results indicate that: (i) SMEs, despite the difficulties, have in the model presented a possibility of increment to the management and IT Governance, with a probable change of vision about the functions of IT; (ii) that LeanIT in these SMEs, through the application of the principles, presents itself as an integration factor for IT and business, promoting both the participation of managers in

the TT decisions and a better understanding of the IT needs for SMEs; (iii) New forms of business classification for application of IT Governance and Management models are useful when qualitative aspects are taken into account, rather than only quantitative aspects.

KEYWORDS: Information Technology Governance, Lean Information Technology, Innovation, Management in Small and Medium Enterprises (SMEs).

1 | INTRODUÇÃO

As questões que envolvem a gestão, a governança de tecnologia da informação (GTI) e a tecnologia da informação enxuta (LeanIT, do inglês *lean information technology*) ganharam espaço na literatura contemporânea, sendo considerados assuntos de grande interesse nas comunidades acadêmicas e no ambiente empresarial (Kobus et al., 2017; Chagas et al., 2017; Lunardi et al., 2017; Domingues & Floyd-Wheeler, 2017; Assis et al., 2017; Curry et al., 2017; Van Grembergen & De Haes, 2016; Bell & Orzen, 2016; Altintepe, 2016; Prado et al., 2016; Carvalho et al., 2016; e.g. Louro, 2015; Pearce & Pons, 2013; Engelholm & Wiström, 2012). Essas questões ganham relevo especial no universo das pequenas e médias empresas (PMEs) – que, segundo Verbano e Crema (2016), são tradicionalmente caracterizadas por seu dinamismo e sua escassez de recursos. De maneira particular, mesmo considerando a importância estratégica das PMEs para a economia, a sociedade e os governos (Durst & Edvardsson, 2012; Marzo & Scarpino, 2016), o desafio para a GTI em PMEs ainda está para ser explorado em profundidade. Reconhecendo e explorando essa lacuna de investigação, este artigo teve como objetivo propor um modelo teórico-conceitual que apoie a GTI nas PMEs. A pesquisa é justificada sempre que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade, conforme Jordão et al. (2014). Portanto, além de preencher a lacuna supramencionada, este estudo procurou trazer as seguintes contribuições: teóricas por meio (i) de uma classificação para as PMEs, tendo como ponto de partida aspectos relacionados a TI e pela (ii) sistematização de mecanismos de GTI referenciados na literatura e no mercado que sejam aplicáveis ao universo das PMEs em uma abordagem de Lean IT; e gerenciais ao (iii) disponibilizar um modelo para classificação, implementação e aperfeiçoamento da gestão de TI e da GTI para o universo das PMEs – que, segundo Khalique et al. (2015), se constituem em mais de 90% das empresas em atividade no mundo.

2 | GTI E LEAN IT NAS PMES

Embora a GTI venha crescendo em importância nas organizações públicas e privadas (Chagas et al., 2017), estudiosos como Peterson (2004), Webb et al. (2006), Adachi (2008), Rowlands et al. (2014) e Louro (2015), explicam que ainda há muitas lacunas a serem superadas, especialmente considerando os argumentos de Louro

(2015) acerca da falta de compreensão da essência da GTI, que de modo geral, é considerada um dos fatores mediadores entre os gastos de TI e o desempenho organizacional. Dessa forma, a GTI tem o potencial de melhorar o valor comercial das empresas (Van Grembergen & De Haes, 2016), sendo responsável por direcionar e controlar o uso da TI (Carvalho et al., 2016), alinhando os objetivos estratégicos da organização em consonância com seus principais processos (Prado et al., 2016).

A aplicação da GTI combinada com os princípios Lean, como em Lean IT (Engelholm & Wiström, 2012; Mandujano et al., 2015), embora seja tema relativamente novo (Kobus et al., 2017), pretende atuar em todos os processos relevantes da gestão de TI (Müller et al., 2011). No entanto, apesar de não haver dúvida sobre a relevância geral dos princípios Lean (Pearce & Pons, 2013), sua adoção não é simples e envolve a seleção de ferramentas adequadas e priorização dos princípios (Bell & Orzen, 2016), focando nas questões que geram valor para os clientes e para os negócios (Altintepe, 2016). A magnitude dos gastos com projetos de TI mal implementados ou que falharam, as consequências negativas ocasionadas por sistemas instáveis e inflexíveis que geram informação de má qualidade e o completo desalinhamento das atividades de TI com a estratégia de negócios (Bell & Orzen, 2016), são desperdícios que prejudicam a produtividade das empresas que justificam a utilização de LeanIT combinados com os mecanismos de GTI.

A gestão das funções de TI é uma das maiores e mais complexas tarefas em uma organização (Carvalho et al., 2016). Logo, a prática de GTI exige um conjunto de mecanismos e processos que acabam frequentemente por demandar estruturas que inviabilizam GTI nas pequenas empresas (Fernandes & Abreu, 2014). São várias as limitações e restrições para implementação dos princípios de GTI nas PMEs (Ayat et al., 2011), entre elas, umas das principais é o crédito, tido como barreira à GTI nas PMEs (Fernandes & Abreu, 2014). Contudo, se por um lado existe dificuldades, limitações e barreiras à implementação de GTI nas PMEs, por outro, existe uma necessidade urgente de melhores abordagens para o seu gerenciamento de TI (Curry et al., 2017). Neste sentido, conceber modelos de GTI suficientemente genéricos capazes de cobrir todas as especificidades das PMEs é um desafio, principalmente se levarmos em consideração que não existe um consenso nos critérios utilizados para o enquadramento das empresas na categoria PME (O'Regan & Ghobadian, 2004). Existem várias classificações de porte disponíveis no Brasil, servindo a diversos fins e muitas vezes voltadas exclusivamente aos interesses das instituições classificadoras. E todas baseadas em critérios quantitativos (Leone & Leone, 2012), como quantidade de funcionários e ou faturamento/receita. Embora o número de empregados seja relevante e o mais comum (Drucker, 1981), este critério em si não é determinante. Além do mais, nenhuma delas leva em consideração aspectos de uso de tecnologia da informação para compor as referidas classificações. Logo, modelos como o do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), do Banco do Nordeste (BNB), a do SEBRAE, entre outras, não serviriam ao propósito deste trabalho, sendo necessária

uma abordagem conceitual inovadora neste sentido. Tal abordagem se justifica ainda, devido à dificuldade de interpretação, mensuração e significados dúbios dos termos utilizados para definição de porte, como “grande”, “médio” e “pequeno”, não sendo possível encontrar consenso na escolha do tamanho como característica prioritária e definitiva de classificação das empresas (Leone & Leone, 2012). Drucker (1981) estabeleceu a estrutura administrativa como único critério de avaliação do tamanho da empresa, ao afirmar que a empresa é do tamanho de sua estrutura administrativa. Nesta linha, reconhecendo os investimentos na área de TI e as visões acerca do papel e importância estratégica do uso da TI (Martins, 2016) como aspectos da administração que podem determinar sua estrutura, estamos propondo um modelo de classificação para o tamanho de PMEs para aplicação de um modelo de Governança Lean de TI, aqui chamado de GLTI. Conceber formas de alinhar os mecanismos de GTI ao tamanho do negócio se faz necessário para que melhores resultados em nível de Governança possam ser alcançados. Cada tamanho de empresa exige um comportamento e uma atitude diferente por parte de seus administradores, uma vez que a estrutura administrativa é diretamente afetada pelo seu tamanho (Drucker, 1981). E é exatamente nesta linha que o modelo de classificação das PMEs pode e será usado.

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa descrita neste trabalho baseia-se em um estudo de natureza qualitativa com objetivos exploratórios. Valendo-se de pesquisa bibliográfica e revisão sistemática como procedimentos técnicos, utilizou-se do método de abordagem indutivo para concepção de um modelo teórico-conceitual de Governança Lean de TI voltado para as PMEs. Optou-se pelo estudo qualitativo, apoiado nas definições de Creswell (2010) de valorização do aprofundamento do pesquisador em questões específicas, de forma interpretativa e emergente, por meio de sua inserção nas questões propostas. Segundo Cooper & Schindler (2011), a pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas que procura descrever, decodificar, traduzir e apreender o significado do tema de escolha. Yin (2013) ressalta que métodos qualitativos são particularmente adequados quando os objetivos dos pesquisadores incluem a construção de teorias, conforme objetivos desse trabalho.

Já a escolha pela concepção de um modelo teórico-conceitual para GTI Lean nas PMEs é justificada pela escassez de PMEs que adotam GTI e que fazem uso da filosofia Lean para incremento da Gestão e da Governança de Tecnologia da Informação. Com o objetivo de identificar, estudar e mapear os principais trabalhos sobre o assunto realizou-se uma extensa pesquisa, com base em informações das três principais bases de dados disponíveis, o Google Scholar, Scopus e Web of Science (Harzing & Alakangas, 2016). Foram priorizados os estudos teórico-empíricos publicados em revistas internacionais de alto nível e estritamente relacionados com o assunto da pesquisa. Segundo Harzing & Alakangas (2016), essas bases de

dados fornecem estabilidade de cobertura suficiente para relações e comparações interdisciplinares, sendo exatamente o contexto da pesquisa em tela, que correlaciona GTI, Lean IT e PMEs. O procedimento aplicado por meio da pesquisa bibliográfica objetivou contato com as bases de referencial para o estabelecimento do modelo teórico-conceitual por meio de uma sistemática revisão da literatura. De acordo com Moresi (2003), por meio da técnica estudo bibliográfico é realizado um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em material acessível ao público em geral. As três bases pesquisadas foram utilizadas em conjunto e de forma separada, combinando argumentos de busca correspondentes aos objetivos desta pesquisa, em português e inglês, tais como: “Governança de tecnologia da informação”, “Tecnologia da Informação Enxuta”, “Pequenas e Médias Empresas”, “Modelos”, “PMEs” e “Implantando Governança de TI”. Acentua-se que não houve configuração adicional de qualquer natureza que limitasse as buscas.

Trabalhos voltados à implantação de GTI podem ser considerados relativamente novos no mundo acadêmico devido ao pouco conhecimento sistematizado produzido. Segundo Miladi (2014), poucos estudos foram realizados sobre mecanismos de governança específicos para as PMEs. Logo a oportunidade de novos estudos, capazes de contribuir com a delimitação das fronteiras, definições e escopo da GTI, caracteriza a pesquisa como sendo exploratória e terá um alcance além de acadêmico, também empresarial. A combinação da filosofia Lean aplicada aos modelos de gestão e GTI reforçam esta ideia. Pesquisas exploratórias, para Gil (2002)

[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (Gil, 2002, p.42).

Neste processo exploratório (Gil, 2002; Cooper & Schindler, 2011), partiu-se de requisitos essenciais identificados na revisão sistemática da literatura, para propor um modelo teórico-conceitual de GTI Lean para as PMES, por meio de abordagem indutiva, amparada pelos métodos de procedimento estruturalista e comparativo (Marconi & Lakatos, 2003): na abordagem indutiva, utilizando-se de dados particulares suficientemente constatados, baseados na experiência e que não levam em conta princípios preestabelecidos, infere-se uma verdade geral não contida nas partes examinadas, objetivando conclusões cujos conteúdos sejam mais amplos do que as premissas nas quais se basearam, acarretando na elaboração de generalizações (Gil, 2002; Marconi & Lakatos, 2003); O método estruturalista

[...] parte da investigação de um fenômeno concreto, eleva-se a seguir ao nível do abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo retomando por fim ao concreto, dessa vez como uma realidade estruturada e relacionada com a experiência do sujeito social (Marconi & Lakatos, 2003, p.111);

por fim, o método comparativo, ocupando-se da explicação dos fenômenos, permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Considerando que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, este método realiza comparações, com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências (Marconi & Lakatos, 2003). Vale ressaltar ainda, que

[...] qualquer que seja a técnica ou o método escolhido pelo pesquisador haverá limitações. Aliás, a própria escolha do objeto de estudo de pesquisa já requer um recorte da realidade a ser investigada. O importante é que tal escolha esteja cada vez mais respaldada em claras concepções do pesquisador sobre a natureza do objeto de estudo e o nível de análise e de descrição pretendidos (Fraser & Gondim, 2004, p. 151).

4 | APRESENTAÇÃO DO MODELO

A importância da TI no contexto empresarial das PMEs têm exigido cada vez mais ações de incremento de Gestão e Governança. Entende-se que tais ações devem ser capazes de lidar com a realidade específica desses grupos de empresas, levando em consideração suas características, restrições e demais especificidades.

Nas bases pesquisadas, não foi encontrado um modelo que vinculasse especificamente os princípios Lean como estrutura base de incremento de Gestão e Governança de TI, voltados exclusivamente para o grupo das PMEs. Muito menos, trabalhos que buscassem o aprimoramento das definições de porte de empresa e que considerassem variáveis voltadas ao uso ou adoção de TI exclusivamente aplicadas às definições de GTI. Dessa forma, no contexto do modelo apresentado na Figura 1, utilizou-se dos princípios Lean para delimitar o que realmente é importante para a PME cuidar e direcionar em gestão e GTI. A simples aplicação dos princípios Lean, nos moldes apresentados, cria a espiral responsável pela integração entre TI e negócio e orienta as ações que podem e devem ser tomadas.

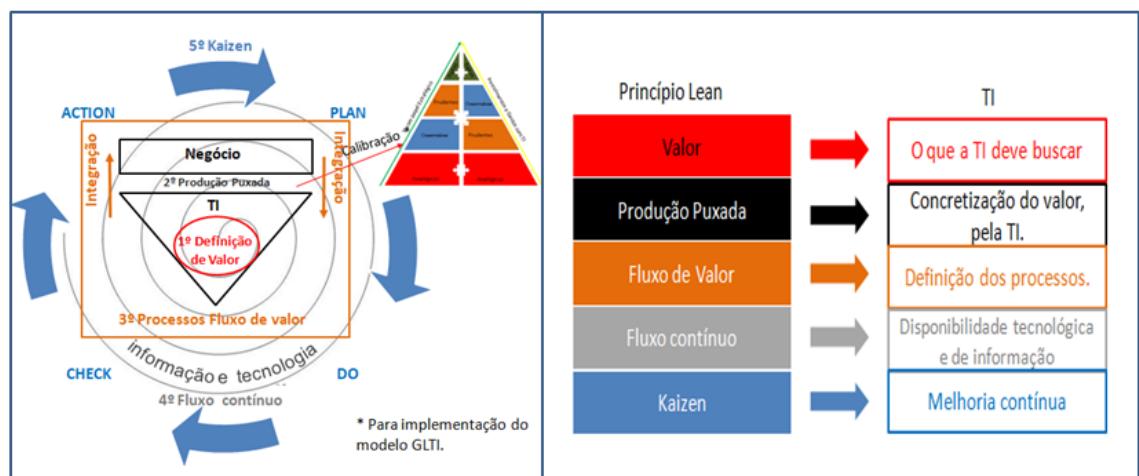


Figura 1. Espiral Lean para GTI nas PMEs e o relacionamento com a TI.

Fonte: Elaborado pelo autor

No contexto do modelo proposto, o princípio de Valor para GLTI segue o entendimento apresentado por Bell & Orzen (2016) e Leanti (2017), em que a definição de valor direciona a TI. É também pela definição de valor que os demais princípios são direcionados determinando qual TI deverá existir para o pleno atendimento dos critérios de negócio. Logo, a definição de valor age como um norteador para todas as ações da TI, permitindo maior eficiência e flexibilidade. Dependendo da definição de valor da PME, tendo em vista suas características de porte, mecanismos são inseridos com o único objetivo de atendê-los. Não quer dizer que a definição de valor, propriamente dita, seja a estratégia ou a substitua de alguma forma. Podemos enxergá-la como mola propulsora que pode desencadear vários aprimoramentos de gestão. Uma vez definido e aplicado o princípio da definição de valor, tem-se o mais fértil ambiente para desdobramentos positivos e eliminação de toda complexidade desnecessária. Dessa forma, o segundo princípio Lean, o da produção puxada, se utiliza desta definição como base fundamental, objetivando tão somente concretizá-la por meio da TI. Este princípio demonstra o elo que conecta TI e negócio. Tal conexão pode ser vista como o papel estratégico desempenhado pela TI no negócio. Este princípio é de suma importância, tendo em vista que a maioria das empresas possui uma visão tradicional da TI, considerando-as apenas fornecedores de serviços ou meros centros de custo, conforme defendido por Lourenço (2011) e Iyengar (2011). Por esta razão, a TI precisa estar inserida no contexto do negócio de modo que todas as decisões sobre TI tenham uma conexão de necessidade ou benefício para o próprio negócio, que é dado pelo princípio de valor. Alinhado com os demais princípios Lean esta nova perspectiva transforma a TI e passa a exigir da Governança a aplicação cada vez mais forte de mecanismos capazes de fazer com que a própria TI responda às crescentes novas necessidades. Esta mudança de enfoque faz com que todas as ações de TI sejam direcionadas de acordo com os critérios do negócio, tornando a necessidade de investimentos mais visível aos olhos de seus dirigentes. Quando esta integração começa a existir, ou seja, critérios de negócio puxam a TI, tem-se afetada a correlação existente entre os investimentos na área de TI e as visões acerca do papel e importância estratégica do uso da TI nas PMEs, nos moldes apresentados por Martins (2016). Por esta razão, faz-se necessário que esta correlação não somente seja conhecida, mas também melhor entendida. Dessa forma, tem-se neste binômio, o ponto central para aplicação do princípio Lean da produção puxada e o ponto de partida para uma definição complementar de porte ou classificação dos tipos de PME, aqui referenciadas como Digitais, Analógicas, Conservadoras ou Prudentes. Tanto os termos quanto as relações do binômio, foram definidas e adaptadas do trabalho de Martins (2016), que por sua vez baseou-se nos trabalhos de Nolan de 1979, MacFarlan de 1984, Lefebvre, Mason e Lefebvre em 1997, Nolan e MacFarlan em 2005, Albertin e Albertin de 2012, além do instituto Gartner em 2015.

No contexto do modelo proposto, as classificações são alcançadas por meio de definições aplicadas diretamente ao dirigente da PME, por meio de questionário que

alimentam um conjunto de quatro variáveis, sendo Var1 até Var4. A primeira carrega o percentual de investimentos e gastos em TI da PME, da mesma forma que em Martins (2016) para coleta e de Meirelles (2016) para aferição. A segunda carrega a definição do papel estratégico, a terceira a definição de importância da TI para o negócio e a quarta variável carrega a definição de importância dos investimentos em TI na mesma linha em que Martins (2016). Para a classificação da PME, utiliza-se as noções de porta, da lógica booleana, onde as PMEs “Digitais” e “Analógicas” seguem a lógica AND e as “Prudentes” e “Conservadoras”, a lógica OR. Cada variável, carrega seu valor de acordo com critérios baseados em definições prévias, para cada tipo de PME. A Figura 2 apresenta o resumo dos critérios, bem como as portas lógicas de classificação. Dessa forma, obtém-se quatro classificações de tipos possíveis de PME, cujo princípio da produção puxada orienta ou é orientado para as ações de gestão e GTI.

	Digitais	Conservadoras	Prudentes	Analógicas
Var1 %	Serviços >=10	10 < x > 7	7 =< x >3	<=3
	Indústria >=4,6	4,59 < x > 3	3 =< x > 1,5	<=1,5
	Comércio >=3,5	3,50 < x > 2,33	2,33 =< x > 1,17	< =1,17
Var2 - Pontos	28-22	21-15	14 - 8	7-1
$\sum \text{Var3}; \text{Var4} - \text{Pontos}$	-	P1+R3=6 OU P1+R4=5 OU P2+R3=5 OU P2+R4=4 OU $\sum (\text{VAR1}; \text{VAR2} < 7)$	R1+P3=6 OU R1+P4=5 OU R2+P3=5 OU R2+P4=4 OU $\sum (\text{VAR1}; \text{VAR2} \geq 7)$	-
	-			-
Var3	Q1	4 (R1)	3(R2)	2(R3)
Var4	Q2	4(P1)	3(P2)	2(P3)
Conservadoras	P1+R3=6 OU P1+R4=5 OU P2+R3=5 OU P2+R4=4 OU $\sum (\text{VAR3}; \text{VAR4} < 7)$			1(R4)
Prudentes	R1+P3=6 OU R1+P4=5 OU R2+P3=5 OU R2+P4=4 OU $\sum (\text{VAR3}; \text{VAR4} \geq 7)$			1(P4)

Figura 2. Critérios e Lógica booleana para Classificação das PMEs.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Além de introduzir uma classificação de porte como conceito ao modelo de GLTI, esta proposta ainda introduz a relevância do binômio papel estratégico da TI e percentual de investimento na área, como importante aspecto da GTI a ser observado no contexto das PMEs. Por esta razão, tem-se na concepção apresentada na Parte A da Figura 3, o artifício que faltava para melhor orientação das ações de Gestão e Governança que devem ser completamente usufruídos pelo princípio Lean, hora em voga.

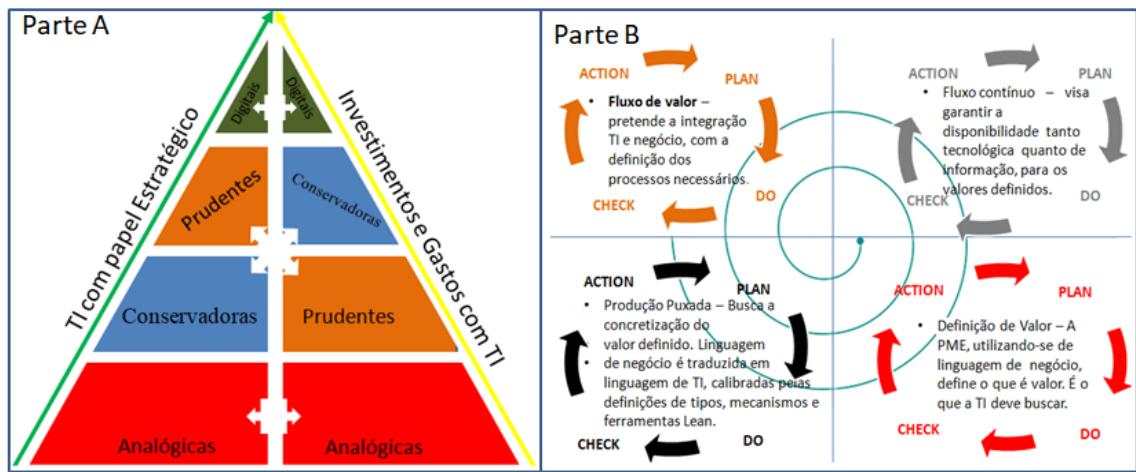


Figura 3. Parte A: Proposta de Classificação PMEs; Parte B: Esforços Kaizen na *Espiral Lean*

Fonte: Elaborado pelos autores.

No contexto do modelo proposto, o desdobramento dos princípios ao longo da espiral Lean, exige um conjunto de processos que objetivam a entrega do valor definido e são apresentados na Figura 1 como fluxo de valor. O fluxo de valor é composto por todos os processos do ciclo de vida necessários para entrega de serviços ou informações. Ele comprehende desde a definição de valor até a sua entrega efetiva. Este princípio Lean, seguindo as ideias de Bell (2016), comprehende a TI e o negócio como uma única entidade, o que requer integração, não alinhamento. Esta nova abordagem, muito defendida entre autores na área de Lean IT, permite uma visão completa do processo dando a noção de fluxo de trabalho e informação, justamente por sua característica de integração com o negócio. Logo, os processos do fluxo de valor não fazem distinção entre TI e Negócio. Ao perseguir o objetivo da entrega de valor, os fluxos de valor podem apresentar três tipos possíveis, na mesma linha apresentada por Bell & Orzen (2016): os processos que geram valor; os processos que não geram valor, porém são necessários ao fluxo de processos e serviços (diz respeito às atividades, tarefas, processos ou projetos em que não há opção por não os fazer, devido a uma imposição jurídica ou governamental); e os processos que não geram valor (diz respeito aos desperdícios e devem ser eliminados). Ainda que, no contexto do modelo proposto, se comprehenda a TI e o negócio como uma única entidade, deve-se atentar ao fato de que a TI e o negócio se apresentam como entidades distintas por meio de seus representantes. Ou seja, os profissionais da TI ou departamentos de TI quando estes existirem na PME, são distintos dos profissionais dos demais setores da empresa, como expedição, vendas, etc. Neste entendimento só poderia haver integração por meio do Fluxo contínuo. Conforme entendimento de Domingues & Floyd-Wheeler (2017), a comunicação entre a tecnologia e os demais setores das empresas são dificultadas pelo fato de que todo o fluxo e gerenciamento de informação é realizado pelos profissionais de TI. Portanto, o fluxo contínuo visa dar fluidez a estas dinâmicas, de forma que tecnologia e informação se tornem sistêmicas na organização. Não há nesta perspectiva o “uso de tecnologia pela tecnologia”, mas

sim um uso consciente, baseado em definições e expectativas de valor previamente definidas e que, quando submetidas a *kaizen*, contribuem com um aprimoramento da percepção de alcance do valor definido, gerando o fortalecimento do binômio de porte, ou seja, o fortalecimento da visão de importância do papel estratégico da TI, bem como a importância dos investimentos na área. *Kaizen* é a palavra japonesa para “mudança para melhor” ou melhoria contínua, que no contexto do modelo proposto pode ser submetida, nas mesmas linhas apresentadas por Bell & Orzen (2016) e LeanTI (2017), a todos os princípios ao longo da espiral Lean para GTI. Conforme observado na Parte B da Figura 3, trata-se do método iterativo de gestão de quatro passos, PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK – ACT), pela busca da excelência e estímulo à organização melhorar de forma contínua. Segundo entendimento de Bell & Orzen (2016), não se trata tão somente de melhorias pontuais, mas sim de esforços *Kaizen* de negócio, tendo a TI como parceiro completo. Nesta concepção cada um dos princípios afeta ou é afetado ao longo dos esforços de melhoria. Ou seja, a própria definição de valor, que pode sofrer melhorias, afeta os demais princípios, assim como as escolhas de mecanismos ou ferramentas, considerando ou não os resultados obtidos.

5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO

A concepção de um modelo que seja suficientemente genérico e sensível às especificidades das PMEs, conforme exemplificado por Ricci (2011), Perosa (2015) e Souza et al. (2017) é o ponto central de nossa proposta. Além de viabilizar GTI no contexto das PMEs por meio da aplicação dos princípios Lean, GLTI visa um incremento das funções da TI em consonância com a visão do dirigente da PME. Podemos chamar GLTI de modelo "guarda-chuva" de Governança Lean de TI para as PMEs, devido à sua característica de objeto amplo e sem definição de atividades específicas a serem executadas. Esta denominação é importante por não sabermos quais especificidades uma determinada PME apresentaria como significativamente relevante, positiva ou negativamente, ao enfrentamento das questões de GTI. Logo, no contexto deste trabalho, o modelo guarda-chuva apresentado na Parte A da Figura 4, objetiva tão somente estruturar as condições gerais a serem seguidas na busca por uma TI integrada aos requisitos de negócio. Pretende-se dessa forma, promover melhor entendimento, por parte do dirigente, das funções de TI e contribuir com a PME na busca por uma GTI mais realista. Logo, GLTI como modelo, se abre aos mais diversos requisitos de negócio e exigências de mercado, fornecendo as mais diversas respostas. No contexto do modelo proposto, defende-se que tais respostas são alcançadas por meio da aplicação dos mecanismos de GTI, conforme apresentado por Lunardi et al. (2014), como ITIL, COBIT, PMBOK, entre outros e, ferramentas Lean, na mesma linha de Kobus et al. (2017). Com isso, busca-se consolidar processos, prover melhor gestão de projetos, controle das operações, etc., sempre balizados

pelos princípios na Espiral Lean proposta.

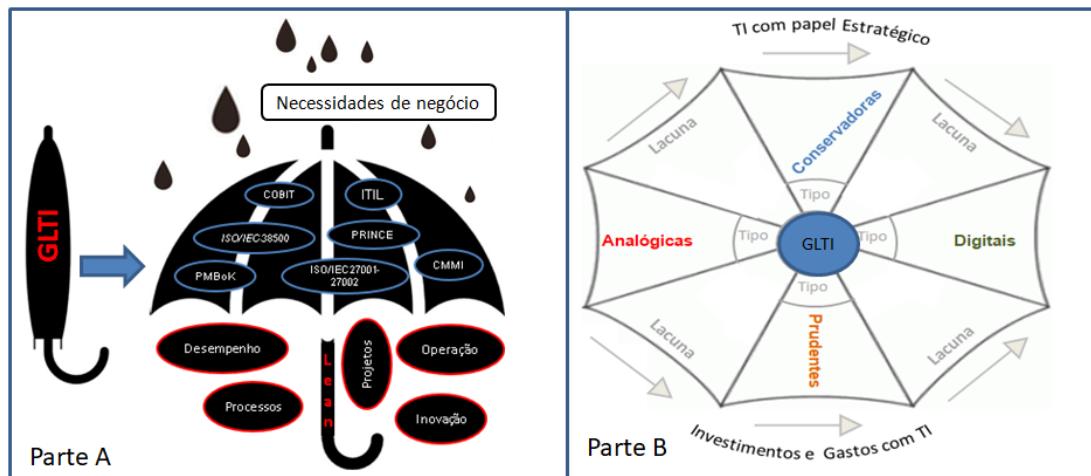


Figura 4. Parte A: Objetivos do modelo; Parte B: Tipos e lacunas das PMEs

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta concepção guarda-chuva do modelo GLTI, objetiva vencer as especificidades das PMEs apresentadas por Ricci (2011) e Souza et al. (2017) no tocante à complexidade dos modelos de GTI disponíveis no mercado, conforme elencadas por Giampaoli (2010), Lunardi et al. (2014) e Prado et al. (2016). No contexto do modelo proposto, o objetivo é perseguido e alcançado à medida que, por meio do princípio da produção puxada, a classificação complementar de porte apresentada revele as lacunas existentes no binômio, base para os tipos de PMEs. Dessa forma, GLTI sugere em sua essência, o entendimento de que todas as PMEs deveriam ser “Digitais” e que somente assim, elas teriam condição de extrair o máximo de sua TI. Não sendo assim, GLTI consideraria o referido binômio, como referência para identificar as lacunas a serem superadas. Estas lacunas, conforme apresentadas na Parte B da Figura 4, podem revelar diversas situações comumente encontradas nos ambientes de TI das empresas, independente do porte. Sejam elas desde a possibilidade de investimentos desnecessários em tecnologias não aderentes ou não definidas via princípio Lean de valor, ou até o uso e aplicação de recursos destoantes aos propósitos das PMEs, que pode levar a uma percepção ruim acerca do potencial da tecnologia e seu retorno para o negócio. Neste sentido, no contexto do modelo proposto, GLTI busca nos princípios Lean, um alicerce capaz de produzir uma forte conexão entre negócio e tecnologia, sempre na busca pela efetivação de valor para a própria PME.

Dessa forma, seguindo o entendimento de Lunardi et al. (2010), Mueller (2013) e Lunardi et al. (2017), tem-se nos mecanismos de GTI um fator chave, pois quanto mais efetivos forem, melhor será o desempenho da gestão de TI e da GTI. Reconhecendo a importância desses mecanismos no contexto do modelo proposto, sugere-se sua utilização, tendo como base de sustentação os princípios Lean como possibilidade à redução da complexidade ora mencionada, para grande parte dos

mecanismos disponíveis. Para isso, o princípio Lean da produção puxada, leva em consideração os tipos das PMEs apresentados na Parte A Figura 3, de forma que se possa escolher e aplicar os mecanismos mais apropriados aos requisitos desejados. A seguir são apresentados uma breve descrição dos tipos de classificação para as PMEs:

Analógicas - São empresas que utilizam a TI somente como ponto de suporte para suas operações e quando possuem um departamento de TI, tendo em vista que 64% das pequenas e 34% das médias empresas não possuem uma área TI (Barbosa, 2016), este é tão somente um setor operacional ou mais um centro de custos (Iyengar, 2011; Lourenço, 2011). Basicamente as demandas de TI, são vistas como consumo de hardware (computadores, laptops, etc.), programas, internet, etc., ao invés de disciplinas especializadas que devem ser assistidas. Tendo em vista ainda o entendimento de Oliveira et al. (2014) são caracterizadas pela limitação de recursos para investimentos em TI e atuação direta do próprio empresário nas funções TI, que muitas vezes divide o seu tempo de gestão com outras áreas da empresa.

Digitais – São aquelas que reúnem as condições para conduzirem suas áreas nos mais diversos quesitos de GTI, inclusive com maior aderência aos mecanismos, uma vez que as áreas dentro da TI são mais bem entendidas pela direção (Xue et al., 2008), cultivando um verdadeiro ecossistema para as mais diversas disciplinas de TI. O reconhecimento da importância do binômio contribui sobremaneira a um maior controle e direção.

Conservadoras e Prudentes – São as PMEs intermediárias, que apresentam desequilíbrio no binômio de definição de porte. Não requer entendimento quanto às suas particularidades, apenas aceitação quanto às lacunas a serem superadas, devido à falta de precisão em apontar quais seriam as características pertencentes a cada uma delas.

Uma vez conhecido o tipo da PME, poderíamos supor que apenas a mudança de visão do dirigente bastaria para uma mudança de enfoque da TI, tendo em vista que as decisões poderiam ser tomadas neste sentido. Porém, conforme ilustrado na literatura por Weill & Ross (2006), GTI não se trata de tomada de decisões específicas sobre TI, mas sim da governança dos ativos fundamentais, que é estabelecido por meio do direcionamento da estratégia em conjunto com a governança corporativa. Porém, nota-se muitas vezes no contexto das PMEs, a ausência do elemento governança Corporativa, bem como do elemento estratégia. Segundo Perosa (2015), um estudo realizado pela 5A Company mostrou que apenas 39% das empresas seguiam algum tipo de planejamento estratégico. Já o estudo de Ricci (2011) mostrou que as especificidades da PMEs influenciam a gestão a ponto de ignorarem o planejamento efetuado. Outros estudos, como o de Souza et al. (2017), têm mostrado que estruturas para comitês estratégicos em TI ou mesmo comitês diretivos voltados para TI, são ausentes nas PMEs. Portanto, modelos de GTI voltados ao contexto das PMEs devem levar tais aspectos em consideração. Nesta linha, por meio dos princípios Lean, GLTI pretende que a GTI seja, desde o primeiro momento, a fase inicial da TI que proverá as condições para a evolução das funções da TI dentro das PMEs.

E não o seu estado mais maduro dessas funções, conforme conceituado por Sallé (2004). Conforme entendimento de Carvalho et al. (2016), a gestão das funções de TI é uma das maiores e mais complexas tarefas em uma organização. Por esta razão o gerenciamento de TI continua como um importante agente da Governança, porém, não mais o primeiro e nem o mais importante. GTI passa a ser impulsionada pelos princípios Lean, dando a sustentação para que os processos estejam totalmente integrados com a melhoria da qualidade de serviço, os processos empresariais e agilidade nos negócios nas PMEs. Logo, à luz do modelo proposto, a GTI passa a ditar os rumos da evolução das funções da TI nas PMEs, por meio de incrementos advindos dos princípios Lean ao longo da espiral. A maturidade em consonância com a disponibilidade de recursos pode evoluir em áreas dedicadas e específicas para gestão de sistemas, infraestrutura, projetos, segurança, etc., em nova concepção das funções de TI para as PMEs.

O modelo GLTI apresentado, focado em uma abordagem voltada para PMEs, foi construído a partir de impressões empíricas, fundamentadas em atuação profissional e também na literatura, com base nos princípios Lean. Sua aplicação, embora tenha sido pensada com viés de simplicidade, não elimina a necessidade de atuação de profissionais da área de TI e que tenham conhecimento dos mecanismos relacionados. Não exige, contudo, que os dirigentes tenham de antemão, tais conhecimentos. Entendemos que eles podem ser gradativamente compreendidos à medida que se tornem mais aderentes aos objetivos definidos. Ou seja, cada mecanismo responderá diretamente a uma necessidade de negócio, que foi definida inicialmente em linguagem de negócio pelo dirigente da PME e, traduzida em linguagem de TI com base nos princípios Lean.

A adoção de GLTI é baseada no roteiro de implementação para Lean IT utilizados por Bell & Orzen (2016) em grandes empresas americanas, como Group Health e Con-way. Porém, diante das considerações acerca de Estratégias, sua ausência ou mesmo a falta de rigidez em segui-las, contexto apresentado por Ricci (2011), Perosa (2015) e Souza et al. (2017), GLTI entende a estratégia como a definição de valor para cada quesito da TI, que são planejados e executados por profissionais de TI. Porém a definição de valor, independentemente de qualquer estratégia existente na PME, não encerra a responsabilidade por acompanhamento e controle das funções da TI. Devido a sua estrutura, onde na maior parte das vezes o dirigente consegue “ver” as coisas acontecendo, entender que é preciso cuidar da TI da mesma forma que se cuida da principal atividade do negócio é dar vazão ao princípio da definição de valor, promovendo entendimento de importância para área. A Figura 5 mostra o esquema do roteiro.

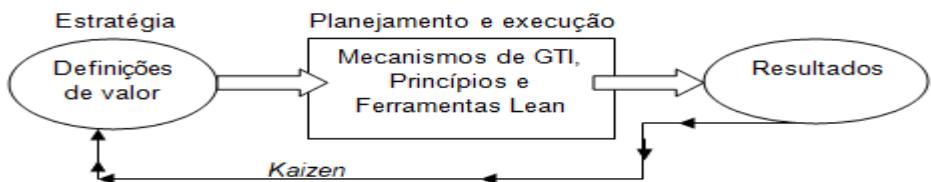


Figura 5. Roteiro de implementação GLTI.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num cenário de mercado onde as PMEs representam mais de 90% das empresas no mundo, atuando em ampla variedade de setores da economia e gerando grande parte dos empregos, o desafio de se compreender as peculiaridades da GTI nesse tipo de empresas ganha especial relevo, especialmente em economias emergentes como o Brasil. O objetivo deste artigo foi propor um modelo teórico-conceitual que apoie a implantação de GTI nas PMEs. Assim, buscou-se propor um modelo com base em Lean IT que apoie a GTI voltada para as PMEs. Por meio do modelo GLTI e sua espiral Lean objetivou-se a integração entre o negócio e TI, no contexto das PMEs com maior efetividade. Sabe-se, porém, conforme as ideias de Bell & Orzen (2016) e Kobus et al. (2017), que Lean exige uma mudança de mentalidade e que esta é vista como desafiadora. Em se tratando das PMEs este desafio é ainda maior. Porém, há aspectos inerentes às características das PMEs, conforme entendimento de Wamuyu (2017), que tornam imprescindíveis novas formas de gestão para fazer frente aos desafios desses tipos de empresas. Observou-se que o entendimento das relações entre todas as variáveis que originaram o modelo proposto é ainda incipiente na literatura, necessitando de maior aprimoramento e aprofundamento. Dessa forma, apresenta-se como limitação ao modelo GLTI, a crescente demanda por instrumentos que mensurem os benefícios da TI e que não foram cobertos pelo modelo. Outra limitação para concepção do modelo foi a falta de bibliografias amplas abordando GTI e LeanIT para as PMEs. Nesse sentido, recomenda-se a realização de estudos de campo, especialmente na forma de estudos de caso para obtenção de dados sobre a aderência e eficiência do modelo proposto, bem como validação dos aspectos práticos dos conceitos apresentados. Outra recomendação seria investigar aspectos relacionados aos tipos de PMEs, elencando suas características de forma mais detalhada e procurando entender os cenários organizacionais, aos quais cada tipo se desenvolve ou se perpétua. Por fim, recomenda-se um estudo acerca dos desafios ou dificuldades em se conceber as funções da TI a partir da GTI, tendo como ponto de partida os princípios que regem Lean IT, conforme as definições desenvolvidas neste artigo.

Tomados em conjunto, as definições apresentadas permitiram construir (i) uma classificação para as PMEs, tendo como pontos de partida aspectos relacionados a TI. Além disso, os achados permitiram a (ii) sistematização de mecanismos de GTI

referenciados na literatura e no mercado que sejam aplicáveis ao universo das PMEs em uma abordagem de Lean IT. Isso oferece um suporte para que essas empresas possam desenvolver estratégias sustentáveis de gestão e governança de seus negócios, relacionando-os e baseando-os na TI.

Mais do que isso, esse trabalho oferece significativas contribuições para a prática gerencial das PMEs ao (iii) disponibilizar um modelo para classificação, implementação e aperfeiçoamento da gestão de TI e da GTI para essas empresas, colaborando para uma maior competitividade e assertividade das decisões nessas empresas.

REFERÊNCIAS

ADACHI, E. S. Governança de TI : Análise Crítica das Práticas Existentes em uma Empresa Estatal do Setor de TI. (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFRGS, Brasil).: [s.n.], 2008.

ALTINTEPE, H. Financial Services it Goes Digital: The chasm between efficient IT and lean IT. [S.I.]: [s.n.], 2016. Disponível em: <<https://www.cio.com/article/3128277/it-strategy/the-chasm-between-efficient-it-and-lean-it.html>>.

ASSIS, S.; PEREZ, M. Q.; VIANA, A. B. N. Excellence Evaluation Methodology in Process Management and IT Governance. *14th International Conference On Information Systems & Technology Management - Contecsi*, 2017.

AYAT, M.; MASROM, M.; SAHIBUDDIN, S. IT Governance and Small Medium Enterprises. [S.I.]: IACSIT Press, v. 9, 2011.

BARBOSA, A. F. *Tic Empresas 2015: Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas Brasileiras*. São Paulo. 2016.

BELL, S. C. *Run Grow Transform: Integrating Business and Lean IT*. [S.I.]: CRC Press, 2016.

BELL, S. C.; ORZEN, M. A. *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. [S.I.]: CRC Press, 2016.

CARVALHO, M. F. A.; ROMÃO, M. J. B.; FAROLEIRO, P. J. C. Governance and IT Project Management: COBIT 5 and PMBOK integration. Porto: [s.n.], v. 16, 2016. p. 084-104.

CHAGAS, V. et al. Uso da Análise Fatorial para Geração de Índice de Maturidade em Governança de TI no Governo do Estado de São Paulo. *International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM 2017). Proceedings*. 40., 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, R. F. D.; ROSINI, A. M. Estudo do Impacto da Governança de Tecnologia da Informação no Desempenho das Empresas Brasileiras: uma Análise a partir da Perspectiva dos Executivos, Usuários e Membros de Equipes de TI. *Future Studies Research Journal*, v. 7, n. 2, p. 155 – 178, 2015.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURRY, M.; MARSHALL, B.; KAWALEK, P. A Normative Model for Assessing SME IT Effectiveness. *Communications of the IIMA*, 15, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol15/iss1/3>>.

DOMINGUES, A. A.; FLOYD-WHEELER, K. Governança de Tecnologia da Informação: Estudo Sobre a Relação entre Stakeholders e a Tecnologia da Informação nas Corporações. *Gestão Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 139-153, 2017.

DRUCKER, P. F. *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

DURST, S.; EDWARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review. [S.I.]: [s.n.], v. 16, 2012. p. 879-903.

ENGELHOLM, A.; WISTRÖM, J. Measuring Performance: The Use of Lean in IT Services. Stockholm: [s.n.], 2012.

FERNANDES, A. A.; ABREU, V. F. D. *Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2014.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, v. 14, n. 28, p. 139 -152, 2004.

GIAMPAOLI, R. Z. Contribuições do Modelo COBIT na Governança Corporativa e na Governança de Tecnologia da Informação: desafios, problemas e benefícios na percepção de especialistas e cio's. [S.I.]: [s.n.], 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARZING, A. W.; ALAKANGAS, S. Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106, n. 2, 2016. 787-804.

IYENGAR, P. *Data Shows That IT Is Clearly 'In' the Business*. [S.I.]. 2011.

JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A.; AVELAR, E. A. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 4, p. 542-549, 2014.

KHALIQUE, M. et al. Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, v. 16, n. 1, p. 224-238, 2015.

KOBUS, J.; WESTNER, M.; STRAHRINGER, S. Change management lessons learned for Lean IT implementations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 5, n. 1, p. 47-60, 2017.

LEANTI. Leanti. *O que é Lean TI ou Lean IT?*, 2017. Disponível em: <<http://www.leanti.com.br/conceitos/3/o-que-e-lean-ti.aspx>>. Acesso em: 10 set. 2017.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. D. C. P. G. Pequenas e Médias Empresas: Contribuições para a Discussão Sobre Por Que e Como Medir o Seu Tamanho. *A Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar - RAUnP*, 1, n. IV, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/194/145>>. Acesso em: 15 Dez 2016.

LOOSO, S.; GOEKEN, M. Application of Best Practice Reference Models of IT Governance. [S.I.]: Proceedings. Paper 129., 2010.

LOURENÇO, N. M. A. Transformação numa Área de Serviços TI e Implementação de Metodologia Lean. [S.I.]: [s.n.], 2011.

LOURO, A. C. O Futuro da Governança da Tecnologia de Informação:vale a pena pesquisar uma disciplina que não possui definição de seus limites e de sua essência? *Revista FOCO*, v. 8, n. 1, 2015.

LUNARDI, G. et al. Antecedents of IT Governance Effectiveness: an Empirical Examination in Brazilian Firms. *Journal of Information Systems*, v. 31, n. 1, p. 41–57, 2017.

LUNARDI, G. L. et al. Análise dos Mecanismos de Governança de TI mais Difundidos entre as Empresas Brasileiras. *Revista ALCANCE*, 21, Jan/Mar 2014. 46-76.

LUNARDI, G. L.; BECKER, J. L.; MAÇADA, A. C. G. Impacto da Adoção de Mecanismos de Governança de Tecnologia de Informação (TI) no desempenho da Gestão da TI: uma análise baseada na percepção dos executivos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, p. 11-39, set/dez 2010. ISSN 28.

MANDUJANO, M. G. et al. Use of Virtual Design and Construction, and its Inefficiencies, from a Lean Thinking Perspective. *23rd Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction*, 29-31 July 2015. 836-845.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Á. L. M. Papel da Informatização na Pequena e Média Empresa Brasileira: Investimentos em TI, Percepção da Gestão e Impacto nos Resultados. [S.I.]: [s.n.], 2016.

MARZO, G.; SCARPINO, E. Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, v. 17, n. 1, p. 27-51, 2016.

MEIRELLES, F. S. Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas. *GVcia, FGV-EAESP*, n. 27^a, 2016.

MILADI, A. I. Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture. *International Strategic Management Review*, v. 2, p. 21-30, 2014.

MORESI, E. *Metodologia da Pesquisa. (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento da Tecnologia da Informação)*. Brasilia, Universidade Católica de Brasília: [s.n.], 2003.

MUELLER, C. Linkage Mechanisms for component-based Services and IT Governance. *Journal of Systems Integration*, v. 4, n. 1, 2013.

MÜLLER, A.; SCHRÖDER, H.; THIENEN, L. V. Steigerung des Wertbeitrags von Informationssystemen durch Lean IT-Management. *Wirtschaftsinformatik & Management*, v. 3, n. 4, p. 72–79, August 2011.

OLIVEIRA, D. D. L. et al. Fatores de Decisão para Investimento em Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas. Porto Alegre: [s.n.], v. 15, 2014. Disponível em: <>.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Testing the Homogeneity of SMEs: The Impact of Size on Managerial and Organisational Processes. *European Business Review*, v. 16, n. 1, p. 64-77, 2004.

PEARCE, A.; PONS, D. Implementing Lean Practices: Managing the Transformation Risks, v. 2013, p. 19, 20 May 2013.

PEROSA, T. 61% das empresas não seguem planejamento estratégico, diz levantamento. Revista Época. *globo.com*, 18 maio 2015. Disponível em: <Recuperado de <http://epoca.globo.com/tempo/expresso/noticia/2015/05/61-de-empresas-nao-segue-planejamento-estrategico-diz-levantamento.html>>. Acesso em: 09 set. 2017.

PETERSON, R. R. Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. [S.I.]:

Hershey: Idea Group Publishing, 2004. p. 37-80.

PRADO, E. P. V. et al. IT Governance in Healthcare Industry Organizations: A Case Study of COBIT Implementation. Florianópolis: [s.n.], v. 1, 2016.

RICCI, G. L. *Estudo sobre as Especificidades das Pequenas e Médias Empresas Hoteleiras da Região Central do Estado de São Paulo*. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte: [s.n.]. 04 a 07 outubro 2011. p. 01-15.

ROWLANDS, B.; HAES, S. D.; GREMBERGEN, W. V. *Exploring and developing an IT governance culture framework*. Thirty Fifth International Conference on Information Systems. Auckland: [s.n.]. 2014.

SALLÉ, M. IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing. Palo Alto: HP Research Labs, 2004.

SOUZA, R. J.; NETO, I. A. P.; HINO, M. C. *Reflection of SMEs Organizations Business Executives After Got Knowledge About It Governance*. 14th International Conference on Information Systems & Technology Management - Contecsi. [S.I.]: [s.n.]. 2017. p. 1202-1213.

VAN GREMBERGEN, W.; DE HAES, S. *Strategic IT Governance and Alignment in Business Settings*. PA: IGI Publishing Hershey, 2016.

VERBANO, C.; CREMA, M. Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 28, n. 5, p. 524-540, 2016.

WAMUYU, P. K. Use of cloud computing services in micro and small enterprises: a fit perspective. *International Journal of Information Systems and Project Management*, v. 5, n. 2, p. 59-81, 2017.

WEBB, P.; POLLARD, C.; RIDLEY, G. *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?* In System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on. [S.I.]: IEEE. 2006.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de TI - Tecnologia da Informação*. São Paulo: M.Books, 2006.

XUE, Y.; LIANG, H.; BOULTON, W. R. Information Technology Governance in Information Technology Investment Decision Processes: The Impact of Investment Characteristics, External Environment, and Internal Context. *MIS Quarterly*, v. 32, n. 1, p. 67-96, 2008.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. ed. [S.I.]: Sage publications, 2013. 240 p.

IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF

Regina da Silva de Camargo Barros

Departamento de Administração da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (EPPEN-UNIFESP)
São Paulo - SP

advances, evolution in the levels of projection of demand, population and per capita GDP globally.

KEYWORDS: Prospective Scenarios; Ecological Footprint; Beef

IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS DE

PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS EM

INDICADORES DA PEGADA ECOLÓGICA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE UM EQUILÍBRIO AMBIENTAL NA PRODUÇÃO E CONSUMO GLOBAL DE CARNE BOVINA

RESUMO: Entre os impactos causados pelo aumento da demanda da produção de alimento para uma população mundial prevista para chegar a 9 bilhões de pessoas durante o século 21, ocorre o aumento na demanda de carne bovina e consequentemente é produzido um aumento no consumo de recursos naturais do planeta, resultando em uma atmosfera aquecida pelas emissões de gases do efeito estufa. Em vista disso, a busca de eficiência tecnológica no uso de recursos torna-se um alvo ainda tratado de forma secundária pelo segmento. Considerando as possibilidades atuais e futuras da produção e consumo global de carne bovina, essa pesquisa concentrou-se em identificar um padrão global sustentável de produção e consumo de carne bovina para 2040 através de

ABSTRACT: Among the impacts caused by the increase in demand for food production for a world population expected to reach 9 billion people during the 21st century, there is an increase in the demand for beef and consequently an increase in the consumption of natural resources of the planet, resulting in an atmosphere heated by greenhouse gas emissions. In view of this, the search for technological efficiency in the use of resources becomes a target still treated in a secondary way by the segment. Considering the current and future possibilities of global beef production and consumption, this research concentrated on identifying a sustainable global pattern of beef production and consumption by 2040 through an unprecedented methodology, composed of four distinct phases, which resulted in a prospective model, composed of four scenarios for 2040, which involve technology in different ways. In addition, this model contemplates the current levels of production, consumption and technology and prospects for technological

uma inédita metodologia, composta por quatro distintas fases, que resultou em um modelo prospectivo, composto por quatro cenários para 2040, os quais envolvem a tecnologia de diferentes formas. Além disso, esse modelo contempla os níveis atuais de produção, consumo e tecnologia e prospecta avanços tecnológicos, evolução nos níveis de projeção de demanda, população e Pib per capita de forma global.

PALAVRAS-CHAVE: Cenários Prospectivos; Ecological Footprint; Carne Bovina

1 | INTRODUCTION

Agriculture changed not only food habits but also human civilization, bringing to men the need to abandon the nomadic life and change to a more centralized life (in the form of villages and future cities) for the planting and cultivation of food. During Prehistory, specifically in the Palaeolithic period (4.4 million BCE up to 10,000 BCE), man was nomadic and depended on what he located to feed, especially plants or part of them, such as fruits and roots. During the Neolithic period (12,000 BC to 4,000 BCE), the fire was discovered and along with it were creations and discoveries of hunting instruments. This allowed the inclusion of animal meat as an item of consumption in food. For this, man began to domesticate animals for his own consumption and began a process that, after degrees of evolution came to be known as agriculture. (DE CHARDIN, 2005 p.235; LOPES, 2010 p.20). During the 8,500 years that followed, agriculture has evolved slowly through trial and error for food and fiber production. Tools were replaced so that the work became more efficient, but the work was still slow. In the 18th and 19th centuries, agricultural innovation evolved, starting with inventions that allowed greater efficiency, organization and quickness in planting, such as the first mechanical sowing machine. During the 20th century, new technological advances pushed agriculture forward: machinery (replacing traditional equipment), use of fertilizers, pesticides, and improved seeds. (MONSANTO, 2015).

From the beginning of agriculture until the middle of the last century, the predominant food production system was based on small, almost self-sufficient family farms, in the so-called "Cutting Livestock". The vegetables grew in vegetable gardens and orchards, side by side with the raising of goats, chickens and cattle, which supplied milk, eggs and meat. The grains were crushed in stone mills and consumed in the integral form, preserving the fibers and the natural benefits. (DE CHARDIN, 2005 p.236-240). However changes occurred after World War II, driven by a new rural image and use of technologies that help to technify beef cattle. One of these changes occurred in the control and regulation of food production and imports in the United States. A liberal, productivist food model called "American" was developed, which was quickly established also in Latin America, Asia and Africa, which depended heavily on beef production and this created an incentive for the industrial production of livestock and crops destined for their food. With the implementation of this model, from the point of view of production, agriculture underwent two fundamental changes: the change

from a mixed grains model and cattle production to a regime specialized in grains and intensive operations of livestock raising, with ecological consequences . (BELIK, MALUF, 2000).

On the other hand, it is possible to observe another element that can also contribute to the cattle raising of the beef cattle to acquire an intensive operation every year - the population increase. It is observed that between 1900 and 2012, the world population grew from 1.6 billion to more than 7 billion. (WORLD BANK, 2014f). As cities grew, crops were moved to places farther from urban centers, which made it necessary to build railroads and roads to enable them to transport food. Vegetables and other fresh foods gave way to people's trade and table for products that could be transported more easily and last longer. During the twentieth century, the consumption of industrialized foods was intensified, due to behavioral and routine changes to the lifestyle suffered by the population. But even contemplating behavioral changes, agricultural production was driven to increase its level of production and include in its business model techniques that contemplated the cultivation of a variety of foods and fresh and continuous supply. (MONSANTO, 2015).

According to FAO data (2014a) the world population will grow better by 2030, with 3050 kilocalories per day available per capita, compared to the 2360 daily kilocalories available per capita in the sixties and the 2800 available today. This change reflects, above all, the increase in consumption in many developing countries, where the average will be around 3000 kilocalories per capita in 2030. This increase in consumption generates a tendency towards obesity (or overweight). The World Health Organization - WHO points to obesity as one of the biggest public health problems in the world. The projection is that, by 2025, about 2.3 billion adults are overweight; and more than 700 million, obese. (ABREGO, 2015, CARVALHO, ROCHA, 2011).

Based on the facts exposed so far, a reasoning in another area arises. With the world population expected to reach 9 billion people during the 21st century (FAO, 2013), the demand for food production, especially in livestock, increases and for that, the consumption of natural resources used in the production and cultivation of food also tends to increase accordingly. And because some of these resources are limited, there is a tendency to intensify this depletion, aggravated by increased pollution, resource disputes and the consequences of an atmosphere that is rapidly heating up by greenhouse gas emissions. All these factors can still produce economic impacts, significantly affecting the Gross Domestic Product - world GDP. All these effects will be gradually noticed with accumulated effect for generations to come. (MEADOWS *et al.*, 2004, p.53-54).

Concerns are expressed that agriculture may in the not too distant future not be able to produce the food needed to feed a growing world population with levels sufficient to lead a healthy and active life. In the year 1700, only 7% of the land surface was used for agriculture. Currently this area adds more than 40%. However only a remaining part of the land is currently suitable for cultivation. (FAO, 2014a). A second

concern is with the environment. According to FAO (2013), global health, human health and future food security depend on how we treat the planet and ensuring well-being is synonymous with respect for the environment, so that sustainable prosperity long term is a reality for humanity. In this way, agriculture faces a choice: on the one hand the need for continuous food production, and on the other, the need to conserve limited natural resources for future human generations.

According to data from FAOSTAT (2014), in 2014, 44% of the total cattle population is divided between Brazil (14%), India (13%), China (8%) and the United States (6%). Among the three main commercial cattle herds (Brazil, the United States and China), the Brazilian presented the highest growth rate in the period 1993 to 2014. In the current global scenario, producing sustainable beef can result in generous and positive effects for the mitigation of harmful effects on the environment. This can be achieved through appropriate water and soil conservation, adoption of low greenhouse gas emissions technologies, and integration of crop-livestock, adequate management of production, adequate and adequate production and harvesting of production harvested. However, sustainable beef production is recognized by many producers as a challenge away from the actual realization, especially accentuated by trends in the need for increased production. (MONSANTO, 2015).

Thus, it is possible to assume that changes are prudent, contemplating the consequences already addressed: change in the processes of cultivation and production of food (especially in livestock) and changes in patterns of production and consumption of food, both aiming at a reduction in the extraction of resources natural resources. (MORILHAS et al., 2007; QUIRINO et al., 1999 p.32-33). In order to identify the limit of the natural resources of the planet were made using the indicator Ecological Footprint (REES, WACKERNAGEL, 1996; WACKERNAGEL; YOUNT, 1998), but in them an indicator of sustainable food production and consumption was not identified (or specific for beef cattle) that considers current consumption, future growth and the variables that influence it. With all these reasoning presented, the scenario that underlies the objective of this research is created: to identify a level of global sustainable balance of beef production and consumption by 2040.

1.1 Earth and its natural resources

The human being can be considered a tenant of the Earth, which depends on the availability of earth, energy, water and air on the planet for its survival. Overcoming the existing limits of these items means walking towards suicide and ecocide. The present situation presents, after 200 years of economic development, significant gains, propitiated by the Industrial Revolution, of reduction of the mortality rates and the growth of the life expectancy. Nowadays, on average, people live longer and better. (WHO, 2014; WORLD BANK, 2014e). On the other hand, mankind's average consumption has increased. Between 1800 and 2010, the world's population grew

approximately sevenfold (from 1 billion to 7 billion people) (WORLD BANK, 2014f) and the economy (GDP) increased about 50 times (WORLD BANK, 2014d). But the growth of wealth has occurred at the expense of the pauperization of the planet, that is, excessive use of natural resources, especially non-renewable ones. (WTO, 2010)

According to Bittencourt (2012), agriculture affects air quality and the atmosphere in four ways: carbon dioxide production due to fires; methane from rice and livestock production; nitrous oxide from fertilizers and manure; and manure and urine ammonia. Biomass burning for the clearing of the soil for planting emits pollutants into the atmosphere and this is a very common practice in tropical agriculture, either to stimulate the development of fodder for the herds or to clear the land for new plantings, mainly in the case of rice, but whose pollution extends to regions beyond the origin of the fires. (BITTENCOURT, 2012 p.134).

For some countries the emission of greenhouse gases by agriculture represents an important part of total emissions, although this is rarely the dominant emission type. This share of gas emissions from agriculture can grow as emissions from industrial production and energy grow less rapidly. There is also concern about other sources of emissions, such as methane, nitrous acid, and ammonia, which in some countries may account for about 80% of total greenhouse gas emissions from agriculture. (MORILHAS *et al.*, 2009).

1.2 Ecological Footprint

Within this perspective, possibly the most influential effort to solve or overcome problems of aggregation and economic and environmental weighting through indicators was the methodology of the Ecological Footprint - EF (or the so-called Ecological Footprint). It has been proposed for about 18 years, both as an approach and a method, which aims to determine the degree of (in) sustainability of activities and regions / countries. (ODEGARD, 2011; ODEGARD, VAN DER VOET, 2014).

The Global Footprint Network is a community that aims to establish international standards for EF methodology in order to establish it as a standard indicator of sustainability. EF applications vary from the study of the demand for resources at the global, national level to regional levels. Recent examples of EF applications at the international level are the "WWF - Living Planet Report 2014" (WWF, 2014) and the "Living Forests Report 2011" (WWF, 2011). Examples of nationally applied EF studies are: Exergy-based Ecological Footprint Accounting for China "(SHAO; WU; CHEN, 2013)," Accounting for demand and supply of the biosphere's regenerative capacity: The National Footprint Accounts "(BORUCKE *et al.*, 2013)," Ecological Footprint Time Series of Austria, the Philippines and South Korea for 1961-1999 "(WACKERNAGEL *et al.*, 2004). Under the theme of food and / or agriculture, some EF-based models have been researched to analyze the future of food. (AGOSTINHO; PEREIRA, 2013; BLAIR; SOBAL, 2006; CERUTTI *et al.*, 2010; CERUTTI *et al.*, 2011; CERUTTI *et al.*,

2013; KISSINGER *et al.*, 2007; MÓZNER, 2014; SARAVIA-CORTEZ *et al.*, 2013).

The EF compares the biocapacity described by various natural resources (agriculture, pasture, forests, fishing, built area, energy and area required for carbon dioxide absorption) with different classes of consumption (food, housing, mobility and transport, services, government and infrastructure) and aims to assess the pressure of human populations on natural resources and has become an important environmental and urban management tool that allows for mitigation actions that can be taken to reduce impacts. The EF of a country, state, city or person corresponds to the size of the terrestrial and marine productive areas necessary to sustain a certain lifestyle. It is considered a way of translating, in hectares, the extent of territory that a person or a society uses to live, feed, move around, dress and consume goods in general. (REES, 1992 p.124-126).

EF is popular, not only because it supposedly provides a general indicator for environmental or impact pressure, but also because it resonates with the notion that human activities should not exceed the capacity for assimilation of the environment, everyday decisions generate on the environment. (BORUCKE *et al.* (2013); (HERENDEEN, 2000). Currently, the global EF average is 2.6 global hectares per person, while the biocapacity available for each human being is only 1.7 hectares globally. This puts humanity at a severe ecological deficit of 0.9 gha / cap, or, in other words, humankind consumes a planet and a half, thus exceeding the planet's regenerative capacity by 50 percent. Since the mid-1980s, mankind has begun to consume more than the planet naturally offers and remains above the necessary boundary of a planet. Projections for 2050 indicate that if humanity continues to do so, greater ecological capacity will be required to maintain the same pattern of consumption. The EF of mankind has more than doubled since 1966 and currently stands at 2.9 global hectares per capita, indicating that the average consumption of natural resources by the Brazilian is very close to the global RB. (VEN DEN BERGH, GRAZI, 2014 p.10).

An example of this is that in 1961 only 63% of the Earth was needed to meet human demands. But by 1975, 97% of the Earth was needed. In 1980, 100.6% of the Earth was required, so more ecological capacity was needed. In 2005, the figure was 145% of Earth. This means that it takes almost one and a half Earth to live up to the general consumption of humanity. In 2011 humanity approached 170% of the Earth. So close to two Earth planets. Following this rhythm, statistics indicate that by the year 2030 at least three Earth planets will be needed equal to the one that mankind lives on. If hypothetically if it wanted to universalize for all humanity the level of consumption that rich countries like the United States, the European Union and Japan enjoy, biologists and cosmologists say that it would take five Earth planets, which becomes irrational. (WWF, 2014 p.32-33). The main objective of the EF methodology is to answer the question concerning the necessary condition for sustainable consumption: "Is human demand within the planet's regenerative capacity?" (KITZES; WACKERNAGEL, 2009;

SCHAEFER *et al.*, 2006; VAN DEN BERGH; GRAZI, 2014).

EF measurement is divided into two parts: the demand on nature (or Ecological Footprint, EF) and the ecological supply (or Biocapacity, BC), estimated for a defined period of time. On the demand side, there is the EF utilization feature (built-up areas, energy consumption and renewable resources), which is expressed in units of space or global hectares. On the supply side, BC aggregates the production of several ecosystems in a given area (such as arable land, pasture, forests or productive seas). The weighting factors harmonize influences or heterogeneous components and convert them into different units: (tonnes (t) or hectares (ha)) in standard units (Global Hectares, gha). Each global hectare equals an equal amount of biological productivity. (LAZARUS *et al.*, 2014; REES, 2001; SCHAEFER *et al.*, 2006).

The measure translated into EF is the productivity of the resources needed during the specified time period (eg one year), the product selected (eg crops, animal product and etc.) and the type of land bound (eg, pasture, pasture, fishing area). In short, EF is a measure of the consumption (or demand) of renewable resources (crops, animal products, timber and fish) through the result of energy consumption and the use of urbanized areas converted into standardized production units - global hectares - gha. (LAZARUS *et al.*, 2014).

The equivalence factor (in gha / ha) translates a specific type of land (such as arable land or forest) into one hectare. This equivalence factor represents the average potential productivity of the world of a given bioprodutive in relation to the world average potential productivity of all bioprodutive areas. For example, the average productivity of agricultural land is higher than the average productivity of all other land types, which are converted by applying their corresponding equivalence factor to be expressed in global hectares. Equivalence is the same for all countries, but varies from year to year due to changes in the relative productivity of ecosystem types or land use by environmental factors (such as weather patterns). (LAZARUS *et al.*, 2014). The equivalence factors are derived from the Global Agro-Ecological Zones adequacy index - GAEZ, which consists of an Agriculturist Model of Income. (FAO, IIASA, 2000).

Biocapacity - BC is a methodology that answers the question: "How many renewable resources have been made available by the regenerative capacity of the biosphere (or are they produced by the various ecosystems)?" (SCHAEFER *et al.*, 2006) .BC represents most of the capacity regeneration of the biosphere. It is an aggregation of production of several ecosystems in a given area (eg, arable land, pasture, forest, sea), some of which may also consist of built or degraded land. biological and with higher productivity per unit of area (LAZARUS *et al.*, 2014, WWF, 2011, 2014, 2015).

In 2004, Earth had 11.4 billion hectares of biologically productive land and sea for approximately a quarter of the planet's surface (2.3 billion hectares of oceanic and terrestrial water, 1.5 billion hectares of cultivated land, 3 , 5 billion hectares of pasture,

3.8 billion hectares of forests on planet Earth and 0.2 billion hectares of urban land). On the basis of this, it is vitally important to remember that one hectare (gha) is a unit of land that contains the average productivity of the Earth, ie it is a biologically productive universal unit, which includes its waste absorption capacity. (LAZARUS *et al.*, 2014; SCHAEFER *et al.*, 2006). It should be noted that biocapacity depends not only on natural conditions but also on prevailing land-use practices (eg agriculture, forestry, etc.). (GALLI *et al.*, 2014) It is possible to identify in the specific income factor of a country discrepancies, which can be attributed to different levels of productivity of a land type and technological advances. (KAIMOWITZ, SMITH, 2001). In this way, each country can have its own set of income factors that suffer oscillations year after year. And again, the equivalence factor (in gha / ha) translates one hectare of a specific land type (such as pastures, forest areas, marine waters or built-up areas) into a global hectare. (LAZARUS *et al.*, 2014; SCHAEFER *et al.*, 2006).

2 | RESULTS

The choice of methodological tools may seem to a layman in the subject, or even to an inexperienced researcher, a mere formality that every author must comply with, otherwise scientific texts will be considered incomplete or deficient. The fact is that the inadequate description of the methodological scope actually compromises the quality of the research, since it does not allow the reader to understand the essence of what the researcher intended when elaborating his work, much less if what he actually obtained is in agreement with the objectives.

According to Dubé & Paré (2003), methodological rigor alone is not a sufficient element to guarantee the quality of the research, but there is also a need to meet minimum requirements to develop a research with quality and a high degree of relevance for the the scientific community and society as a whole. In this sense, Marconi & Lakatos (2010) present fundamental conditions in the choice of methodological tools, among them the type of research, which will depend on several factors related to the research, ie the nature of the phenomena, the research object [...] and other elements that may arise in the field of research. The phases that constituted this research, along with its procedures are described in detail in the following subsections.

2.1 First Phase

Since researchers do not have in-depth knowledge on the topic of Natural Resources, this phase was based on the collection of information about the subject, together with the environmental consequences of the production and consumption of cattle. In addition, sustainability indicators for global production and consumption were analyzed and among those investigated, it was considered as preponderant to answer the research question initially defined the EF methodology. For this purpose,

renowned sources on the subject, both national and the Brazilian Agricultural Research Corporation - Embrapa, were used as international sources, such as FAO, Global Footprint Network, among others.

2.2 Second Phase

This second phase was composed of analyzes of the phases that compose the beef cattle (breeding phases, types of feed, appropriate soil and etc.). In addition, quantitative data on world production and consumption were verified. Initially, the Pareto Principle (SANDERS, 1987), which is also known as the "80-20 rule", was used to determine which countries account for 80% of world beef production (United States, China , Brazil, Argentina, Russia, Mexico, France, India, Italy, United Kingdom, Germany, Australia, Canada, Japan, South Africa, Colombia, Spain, Pakistan, Korea, Egypt, Uzbekistan, Venezuela, Ukraine, Indonesia and Vietnam) and 80% of world beef consumption (United States, China, Brazil, Argentina, Australia, Mexico, Russia, France, Germany, Canada, Italy, India, United Kingdom, South Africa, Colombia, Pakistan, Uzbekistan, Ukraine, New Zealand, Spain, Ireland, Japan, Venezuela and Uruguay) in historical series from 1980 to 2011. From this, these countries become the focus of the research. Data were collected from FAO (2014a). Next, production levels of beef (in tons), production per head (per arroba), of each of these countries were identified in the same historical series (1980 to 2011). Data were collected from FAO (2014a).

As social variables, data on consumption (in ton), consumption (grams / person / day), population size and GDP per capita of each of these countries were identified in the same historical series (1980 to 2011). The data used were collected in FAO (2014a); WORLD BANK (2014e; 2014h). In addition, applying the EF methodology as the initial basis of the model (explained in Chapter 6), the analysis / inclusion of EF of only one ecosystem: Ef_Grazing or Pasture was defined as more appropriate to the study. These data in the same historical series (1980 to 2011) of EF used in this research were obtained through the Global Footprint Network (GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2016), which includes EF data of area, biocapacity, production, consumption, import and export converted into Global Hectare - Gha.

2.3 Third Phase

The third phase is initiated by the use of statistics to investigate issues. The question investigated is the consumption of beef by analyzing the relations between two variables (consumption and GDP per capita) in each of the countries in the same historical series (1980 to 2011). According to HAIR JR et al. (2005), when there is a coherent and systematic link between variables, it can be said that there is a relation and this relationship can be evaluated through associative techniques such as correlation

and multiple regression. For all countries, the associative technique of regression was performed, remembering that the relationship sought is not necessarily causal, but the presence of it among variables and probable trend lines. (HAIR JR *et al.*, 2005 p.310).

After the association analysis (multiple regression), an overall trend of bovine consumption was developed as a function of per capita income, based on consumption data for 2011. At the same time, the multiple regression equations of each country were used for projecting its future per capita demand, with the proviso that if projected per capita demand for 2040 were lower than current per capita consumption (2011), the current consumption should be maintained for projected per capita demand. Based on this calculation, the total country demand was projected for 2040. For the projected population and GDP per capita indices, data from studies developed by COOPERS (2015) for 2050 were used. The biocapacity data used in the simulations were obtained through the Global Footprint Network (GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2016) and was maintained in all simulations.

2.4 Fourth Phase

Based on the data collected and projected, some simulations were carried out for the year 2040, with the special objective of identifying a sustainable scenario, that is, reserve or equalization of biocapacity. The first simulation was based on the current global scenario of beef production and consumption, together with the resulting impacts. The second simulation followed the premise of projecting data on population, GDP per capita, per capita demand and total demand for 2040, making use of the efficiency of the use of natural resources used in 2011 and its resulting impacts. The third simulation aims to identify levels of consumption and production of beef that are sustainable or environmentally friendly by 2040. The fourth simulation is based on the application of a moderate level of efficiency to reduce the impacts of global beef production and consumption. After the simulations, global scenarios were developed for the production and consumption of beef. According to the methodology of elaboration of scenarios selected for this research, one of the stages consists in the validation by specialists of the scenarios developed. This validation was performed through interviews, conducted through a structured questionnaire. The selection of the interviewed specialists was done by searching for curricula in the Lattes Platform (<http://lattes.cnpq.br/>) by the key term of production "bovine beef cattle", with researchers doctors of Brazilian nationality. A non-probabilistic sampling technique was used to obtain a suitable sample of respondents.

The interview was conducted online, through a structured questionnaire, which addressed central issues concerning the production and consumption of beef in Brazil and in the World.

3 | DISCUSSION

Considering the objectives of the research and the theoretical reference, this research gave rise to a construct of analysis, which subsidized the proposition of a prospective model that contemplates global scenarios and identifies a sustainable pattern of production and consumption of beef, through the combination of use of natural resources, economic variables, technological trends and global patterns of food consumption.

Figure 1 represents the model of constructs adopted for this research, incorporating the elements that delimit its scope into five groups:

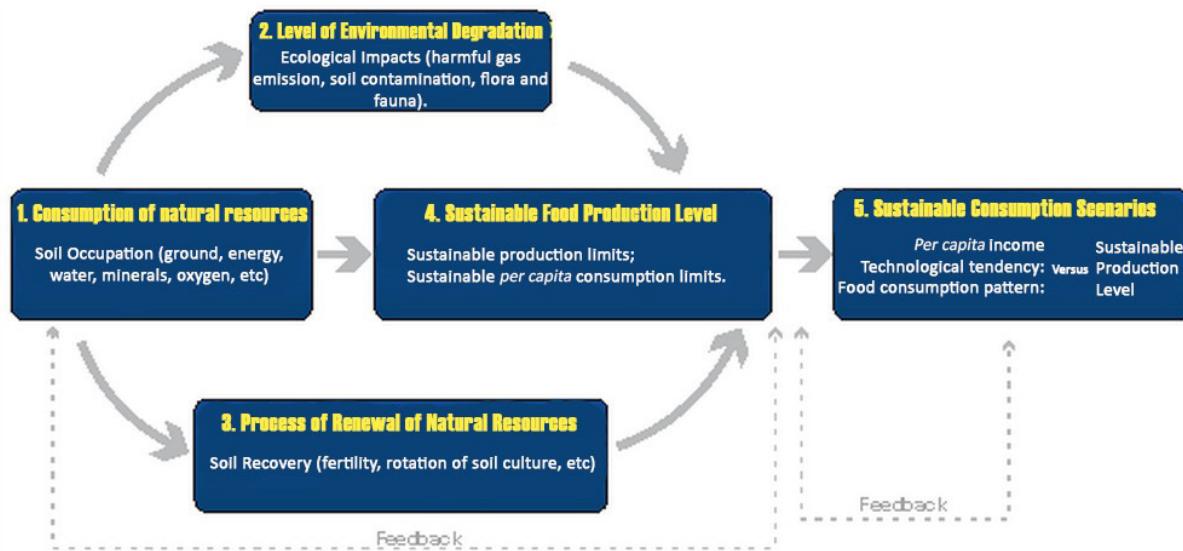


Figure 1: Research Constructs

Source: developed by the author

1. Consumption of natural resources - in this quadrant were characterized the fundamental resources associated with the evolution of beef production: occupation of soil, energy, water, minerals and oxygen (explained in chapter 2 of this research and considered in the methodology Ecological Footprint).
2. Level of Environmental Degradation – In this quadrant, environmental implications were identified for the production of bovine meat: emission of harmful substances and gases, soil contamination, flora and fauna (explained in Chapter 2 of this research).
3. Process of Renewal of Natural Resources - based on the implications identified in the previous quadrant, ways to mitigate and renew the natural resources used in beef production were identified: recovery of degraded biomass, soil fertility, crop rotation and reuse / capture of water resources. (explained in Chapter 2 of this research and partially considered in the Biocapacity of the methodology Ecological Footprint).
4. Sustainable Production Level - based on the analysis of the three previous quadrants, this level of the model is intended to identify a sustainable produc-

tion limit associated with sustainable per capita consumption of beef. This is one of the objectives of the Ecological Footprint methodology - to be an indicator of sustainability, but it is applied in a general way and in this way the research is intended to carry out a direct application in cattle production.

5. Sustainable Consumption Scenarios – as a final part of the model and based on the implications of beef production and consumption, social (population), economic (per capita income and consumption pattern) and sustainability (biocapacity) indicators are analyzed along with indices of associated technological development to agricultural productivity (resource efficiency) versus sustainable levels of beef cattle production projected for 2040.

The use of natural resources (finite and non-renewable) of the planet Earth in a sustainable manner in the production and the global consumption of bovine meat are the guiding theme of this research. In order to answer and identify the proposed research question, a qualitative exploratory research related to beef production was carried out (with the objective of identifying the natural resources used in the project, consequences of the use and sustainability indicators), together with a qualitative and quantitative descriptive research concerning the phases of production, global consumption and variables influencing it. After the research, the development of a prospective model of sustainable level of cattle production and consumption was followed, followed by the phase of simulations and elaboration of predictive scenarios, which passed the validation of specialists, as contemplated in the methodology of WRIGHT, JTC ; SPERS (2006). In general, one can cite the main considerations regarding the constructs of this research:

1 - Consumption of Natural Resources - it was possible to perceive, especially through the model created from the Ecological Footprint methodology that the fundamental resources associated to the evolution of beef production (such as occupation of soil, energy, water, minerals and oxygen) in fact, employed in the production and consumption of beef and have consequences that may jeopardize the future of the generations. However, even if we were aware of this, it was identified in interviews with experts that beef cattle raising does not have the practice of carrying out any method of measuring this or the preoccupation with adopting techniques that aim at reducing the consumption of natural resources, unless these are accompanied by gains in productive efficiency.

2-Level of Environmental Degradation - by the estimated trend in the research, it is possible to notice that the level of degradation tends to increase, if no changes are made in processes and production levels, adoption of new technologies or change of consumption habits. The developed model predicts, through the simulations, an increasing level of degradation, which is greatly reduced by technological advances aimed at increasing efficiency in the use of natural resources.

3-Natural Resources Renewal Process - ways to mitigate and renew the natural

resources used in beef production were identified: recovery of degraded biomass, soil fertility, crop rotation and reuse / capture of water resources. These measures were contemplated in the scenario that provides for the application of advanced technology to the productive process of beef. According to experts interviewed, this process can be applied in parallel to the level of environmental degradation. However, there is still a need for producer awareness and government support for the application of advanced technologies.

4-Sustainable Production Level - based on the Ecological Footprint methodology, the model developed in the research presented a sustainability indicator, through some simulations, which indicated different levels of production and consequences for the biocapacity of the countries analyzed. The method indicated the need for some changes in the economic and social way of dealing with beef production and consumption so that a sustainable level is achieved.

5-Sustainable Consumption Scenarios - through the elaboration and analysis of scenarios constructed for the global production and consumption of beef, it was possible to identify different optics, with different implications. However, all scenarios had in common the quest for sustainability by mitigating the impacts caused by the use of the planet's natural resource biocapacity.

Although there is a subjectivity present in any research in the field of social sciences, it is possible to say, based on the considerations made in this research and literature investigated (related to natural resources and environmental impacts, sustainability indicators and scenarios) that investigations can be extrapolated to other sectors, making use of the model of production and sustainable consumption of beef, with the necessary adaptations. This becomes applicable because the research was structured through a scientific methodology, with defined steps and procedures.

For the selection of the experts interviewed, we sought researchers with training and adherence to the theme, in addition to some of them having professional experience in the researched area. Based on the model, the theory that based it and the other theories studied for the elaboration of this research, a structured questionnaire was developed for interviews. In the research and especially in the interviews, we sought to identify the patterns observed for difficulties and differentials in Brazilian production compared to other large producers, technologies, application of sustainability, trends in global consumption of beef.

The research indicated 4 plausible scenarios of production and consumption, in which only 1 of them guarantees the balance and the global sustainability in the use of resources. The research, using the developed prospective model, indicated a horizon of consequences arising from the current production process and consumption of global beef, accompanied by social consumption trends, influencing economic variables and future technologies, and at the same time indicated measures and actions potential that can modify this coming horizon to a prosperous horizon in the natural sustainable sense of the planet.

4 | CONCLUSIONS

Through the model and their respective scenarios, it was possible to analyze that although there are different levels of global production and consumption, it is possible to effectively seek global sustainability through a change of efficiency in the use of natural resources, technological advances and the implementation of public production policies. Through the research it was also possible to perceive that the application of techniques of prospective scenarios are of paramount importance for academic advances and the decision making of managers.

Future studies can be carried out to apply this model in different production and consumption chains, aiming at the preservation of the environment for future generations of humanity.

REFERENCES

- ABESO. Mapa da Obesidade. <http://www.obeso.org.br>, 2015. Available at: <<http://www.abeso.org.br/atitude-saudavel/mapa-obesidade>>. Access in: 22 de agosto.
- AGOSTINHO, F.; PEREIRA, L. Support area as an indicator of environmental load: Comparison between Embodied Energy, Ecological Footprint, and Emergy Accounting methods. *Ecological Indicators*, v. 24, p. 494-503, 2013.
- BELIK, W.; MALUF, R. S. Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização. UNICAMP, Instituto de Economia, 2000.
- BLAIR, D.; SOBAL, J. Luxus Consumption: Wasting Food Resources Through Overeating. *Agriculture and Human Values*, v. 23, n. 1, p. 63-74, 2006.
- BITTENCOURT, M. V. L. Impacts da agricultura no meio-ambiente: Principais tendências e desafios (Parte 1). 2012. ISBN 2238-1988{escape}.
- BORUCKE, M. et al. Accounting for demand and supply of the biosphere's regenerative capacity: The National Footprint Accounts' underlying methodology and framework. *Ecological Indicators*, v. 24, n. 0, p. 518-533, 1// 2013.
- CARVALHO, E. O.; ROCHA, E. F. D. Consumo alimentar de população adulta residente em área rural da cidade de Ibatiba (ES, Brasil). *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 16, p. 179-185, 2011.
- CERUTTI, A. K. et al. Application of Ecological Footprint Analysis on nectarine production: methodological issues and results from a case study in Italy. *Journal of Cleaner Production*, v. 18, n. 8, p. 771-776, 2010.
- CERUTTI, A. K. et al. Evaluation of the sustainability of swine manure fertilization in orchard through Ecological Footprint Analysis: results from a case study in Italy. *Journal of Cleaner Production*, v. 19, n. 4, p. 318-324, 2011.
- CERUTTI, A. K. et al. Multifunctional Ecological Footprint Analysis for assessing eco-efficiency: a case study of fruit production systems in Northern Italy. *Journal of Cleaner Production*, v. 40, p. 108-117, 2013.
- COOPERS, P. W. The World in 2050. Will the shift in global economic power continue. London: Price Waterhouse Coopers. Accessed July, v. 27, p. 2015, 2015.

DE CHARDIN, P. T. Fenômeno Humano, O. Cultrix, 2005. ISBN 9788531601682.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS quarterly*, p. 597-636, 2003.

FAO; IFAD; WFP. The State of Food Insecurity in the World 2014. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome. 2014

FAO. FAO Statistical Yearbook 2013: World Food and Agriculture. 2013

GALLI, A. et al. Ecological Footprint: Implications for biodiversity. *Biological Conservation*, v. 173, p. 121-132, 2014.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. National Footprint Accounts 2016.

HAIR JR, J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração: Porto Alegre: Bookman 2005.

HERENDEEN, R. A. Ecological footprint is a vivid indicator of indirect effects. *Ecological Economics*, v. 32, n. 3, p. 357-358, 3// 2000.

KAIMOWITZ, D.; SMITH, J. Soybean technology and the loss of natural vegetation in Brazil and Bolivia. Wallingford, Oxon, UK: CABI Publishing, 2001. 195-211.

KISSINGER, M.; FIX, J.; REES, W. E. Wood and non-wood pulp production: Comparative ecological footprinting on the Canadian prairies. *Ecological Economics*, v. 62, n. 3-4, p. 552-558, 2007.

LOPES, K. R. F. Avicultura: da pré-história à produção industrial. Mossoró: Katia Regina Freire Lopes, 2010. ISBN 9781458307583.

MEADOWS, D.; RANDERS, J.; MEADOWS, D. Limits to Growth: The 30-Year Update. Chelsea Green Publishing, 2004. ISBN 9781603581554.

LAZARUS, E. et al. Working Guidebook to the National Footprint Accounts. Global Footprint Network. Oakland. 2014

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. In: (Ed.). Fundamentos da metodologia científica: Altas, 2010.

MONSANTO. Um breve histórico da Agricultura. <http://www.monsanto.com>, 2015. Available at: <<http://www.monsanto.com/global/br/melhorar-a-agricultura/pages/um-breve-historico-da-agricultura.aspx>>. Access in: 19 de julho de 2015.

MORILHAS, L. J.; SCATENA, L. S.; MACEDO, L. O. B. A Cadeia da carne bovina no Brasil e as mudanças climáticas. In: MARCOVITCH, J. O. (Ed.). Para mudar o futuro: Mitigação de gases de efeito estufa: A experiência setorial e regional no Brasil. . São Paulo, v.v., 2009. p.p. 12-30.

MORILHAS, L. J.; WECHSLER, A. M. G.; KRUGLIANSKAS, I. O meio ambiente e o desenvolvimento. Revista Gerenciais. 6: 109-117 p. 2007.

MÓZNER, Z. V. Sustainability and consumption structure: environmental impacts of food consumption clusters. A case study for Hungary. *International Journal of Consumer Studies*, v. 38, n. 5, p. 529-539, 2014.

ODEGARD, I. Y. R. The Future of Food? Scenarios and the Effects on Resource Use in Agriculture. 2011. 173 (Master of Science in Industrial Ecology). Institute of Environmental Sciences, Leiden University and Delft University of Technology

ODEGARD, I. Y. R.; VAN DER VOET, E. The future of food — Scenarios and the effect on natural resource use in agriculture in 2050. *Ecological Economics*, v. 97, n. 0, p. 51-59, 1// 2014.

QUIRINO, T. R.; IRIAS, L. J. M.; WRIGHT, J. T. C. Impacto agroambiental: perspectivas, problemas e prioridades. Embrapa Environment, 1999. ISBN 8521201737.

REES, W.; WACKERNAGEL, M. Urban ecological footprints: Why cities cannot be sustainable—And why they are a key to sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, v. 16, n. 4–6, p. 223-248, 7// 1996.

REES, W. E. Ecological footprints and appropriated carrying capacity: what urban economics leaves out. *Environment and urbanization*, v. 4, n. 2, p. 121-130, 1992.

SANDERS, R. The Pareto principle: its use and abuse. *Journal of Services Marketing*, v. 1, n. 2, p. 37-40, 1987.

SARAVIA-CORTEZ, A. M. et al. Assessing environmental sustainability of particleboard production process by ecological footprint. *Journal of Cleaner Production*, v. 52, p. 301-308, 2013.

SCHAEFER, F. et al. Ecological Footprint and Biocapacity: The world's ability to regenerate resources and absorb waste in a limited time period. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg, 2006.

SHAO, L.; WU, Z.; CHEN, G. Q. Exergy based ecological footprint accounting for China. *Ecological Modelling*, v. 252, p. 83-96, 2013.

VAN DEN BERGH, J. C. J. M.; GRAZI, F. Ecological Footprint Policy? Land Use as an Environmental Indicator. *Journal of Industrial Ecology*, v. 18, n. 1, p. 10-19, 2014.

WACKERNAGEL, M. et al. Ecological footprint time series of Austria, the Philippines, and South Korea for 1961–1999: comparing the conventional approach to an ‘actual land area’ approach. *Land Use Policy*, v. 21, n. 3, p. 261-269, 2004.

WACKERNAGEL, M.; YOUNT, J. D. The Ecological Footprint: an Indicator of Progress Toward Regional Sustainability. *Environmental Monitoring and Assessment*, v. 51, n. 1-2, p. 511-529, 1998/06/01 1998.

WHO. World Health Statistics 2014. WHO Press. 2014

_____. Fertilizer consumption (kilograms per hectare of arable land). Washington, DC.: World Bank Open Data 2014d.

_____. GDP per capita. Washington, DC.: World Bank Open Data 2014e.

_____. Life expectancy at birth. Washington, DC.: World Bank Open Data 2014f.

_____. Total Population. Washington, D.C: World Bank Open Data 2014h.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avançados*, v. 20, n. 56, p. 13-28, 2006.

WWF, I. WWF Living Forests Report. Gland, Switzerland. 2011

_____. Living Planet Report. 2014

_____. O que é desenvolvimento sustentável? , <http://www.wwf.org.br>, 2015. Available at: <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/>. Access in: 23 de julho de 2015.

LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDICIOS: UM ESTUDO DE CASO

Junnia Fidalgo Barbosa

Universidade Federal Fluminense

Niterói – Rio de Janeiro

Otacílio José Moreira

Universidade Federal Fluminense

Niterói – Rio de Janeiro

do DMAIC nos processos internos e externos, visão colaborativa na cadeia e nos processos intrínsecos ao cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado Offshore; Cadeia de Suprimentos, Melhoria Contínua, DMAIC, Lean Manufacturing.

OFFSHORE OIL WELL PIPES LOGISTICS USING A DMAIC METHODOLOGY TO INCREASE PRODUCTIVITY AND WASTE REDUCTION: A CASE STUDY

ABSTRACT: Due to the complexity and unpredictability of the offshore market, the globalized Oil and Gas industry requires high-performance production processes. To meet this demand and remain competitive in the market, service providers need to evaluate and restructure their entire supply chain through continuous process improvements and collaborative management as a key element. In this article, the subject is approached by analyzing a real case of a large company of inspection services and repair of coating pipes and completion of oil wells where, through an action research, presented a new proposal of chain flow of supplies and the main variables that influenced the project and which underpin the new structure, addressing the necessary processes and key points to carry out the pilot project that changed the entire work culture

RESUMO: Devido a complexidade e imprevisibilidade no mercado offshore, a indústria do Petróleo e Gás globalizado exige processos produtivos de alta performance. Para suprir essa demanda e se manter competitiva no mercado, empresas prestadoras de serviço precisam avaliar e reestruturar toda sua cadeia de suprimentos a partir de melhorias contínuas dos processos e de uma gestão colaborativa como elemento-chave. Nesse artigo, o tema é abordado mediante análise de um caso real de uma grande empresa de serviços de inspeção e reparo de tubos de revestimento e completação de poços de petróleo onde, através de uma pesquisa-ação, apresentou uma nova proposta de fluxo da cadeia de suprimentos e as principais variáveis que influenciaram o projeto e que sustentam a nova estrutura abordando processos necessários e pontos chave para realização do projeto-piloto que mudou toda a cultura de trabalho e a percepção do cliente. O caso estudado revela resultados satisfatórios através da metodologia de melhoria contínua

and customer perception. The case study reveals satisfactory results through the methodology of continuous improvement of the DMAIC in the internal and external processes, collaborative vision in the chain and in the processes intrinsic to the client. **KEYWORDS:** Offshore Market, Supply Chain, Six Sigma, DMAIC, Lean Manufacturing.

1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 anos, a área de serviços voltados para as atividades de exploração, perfuração e produção de campos petrolíferos cresceram exponencialmente demandando elevados investimentos em tecnologias, infraestrutura e capacitação para uma melhor gestão da produtividade dos recursos empregados nesse empreendimento.

Cada vez mais, as empresas de exploração e produção de petróleo demandam elevados níveis de serviço das atividades de suporte à operação oferecendo soluções com tecnologia de ponta. Isso é consequência dos impactos e falhas no processo logístico como, por exemplo, paradas de produção e atraso no cronograma de perfuração do poço (ARES, 2013).

Segundo Moreira e Santos, (2017, p.228) “Para que as operações de exploração e produção ocorram é desenvolvido todo um encadeamento de atividades logísticas. Assim como na formula 1, não pode haver perda de tempo e, para que os elos dessa cadeia estejam conectados, deve-se trabalhar dentro de um lead time pré-estabelecido, (...)”.

Após o processo de exploração e perfuração, inicia-se o processo de revestimento através da “coluna de revestimento”, a qual é composta por tubulações metálicas de aço carbono e cromo e acessórios, que permitem a redução gradativa do diâmetro e aumento do comprimento, com objetivo de proteger os poços perfurados, ou seja, sustentar as formações perfuradas (SOARES *at al*, 2018). Nesta etapa, as tubulações necessárias são pré-estabelecidas antes de iniciar-se a perfuração de um poço através do projeto de poço, é feito um estudo técnico e geológico nas camadas de pré-sal para dimensionamento das circunstâncias que possibilitam a perfuração de um poço na iminência da busca do fluido onde toda a parte geológica é analisada para definir quais e quantos materiais serão enviados a sonda. Essas tubulações chegam às sondas em quantidade referente ao comprimento do poço acrescido de um percentual de back-up caso precise suprir algum material que venha a danificar. Os tubos são conectados uns aos outros através de roscas (conexões) em suas extremidades e assim são descidos dentro do poço perfurado.

As tubulações sobressalentes e aquelas que apresentaram danos são desembarcadas após finalização da fase de revestimento e de completação e enviadas a empresas prestadoras de serviços para realizar inspeção, preservação e reparos para serem devolvidos de forma íntegra como produto acabado para ser

novamente utilizado em outros projetos de poços. A manutenção desses tubos implica em Recebimento do material, serviço de inspeção e preservação, serviço de reparo caso necessário, armazenagem do material acabado, preparação para embarque e entrega no porto em nova demanda.

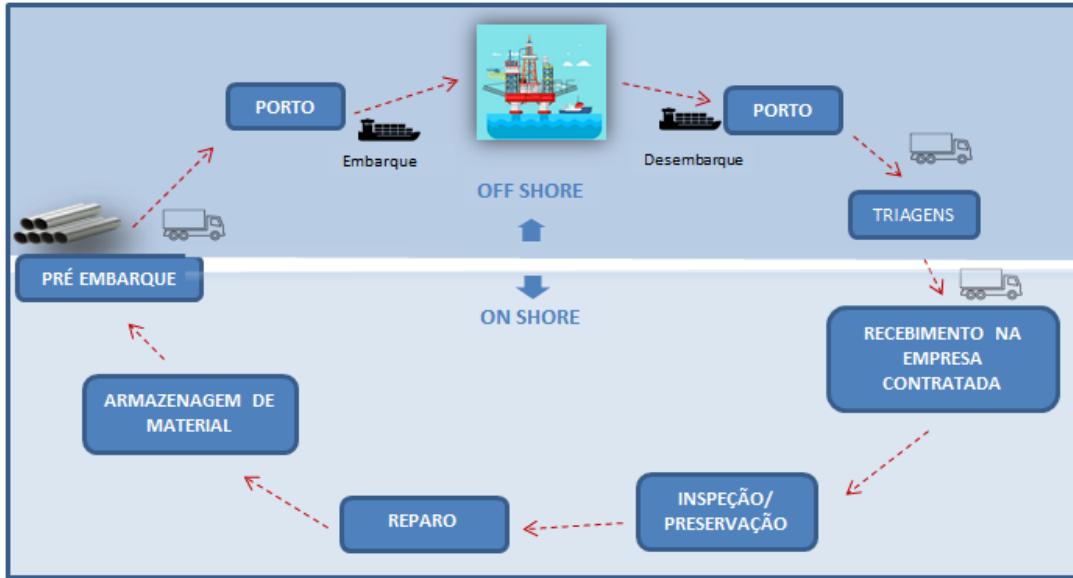


Figura 1: Fluxo dos tubos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A empresa fornecedora desse serviço possui uma elevada responsabilidade, pois uma falha no material não identificado pode comprometer não apenas a imagem e sobrevivência da organização, mas também a funcionalidade e rentabilidade da operação. Por este motivo, as empresas fornecedoras devem buscar cada vez mais produzir e fornecer materiais conforme as especificações, evitando a ocorrência de danos irreparáveis e fornecendo serviços de rápido retorno dos mesmos (SOARES *et al.*, 2018).

Para atender a demanda offshore em curto prazo com tamanha robustez, o planejamento da produção precisa ser eficiente através do conhecimento da cadeia de suprimentos offshore do cliente e acompanhamento das operações para a elaboração de um plano de recebimento e produção das linhas fabris.

Conforme SOARES et.al. (2018), conseguir resultados eficazes e mensuráveis é necessário a utilização de metodologias que busquem eliminar não conformidades, defeitos e reduzir os desperdícios. É dentro desse contexto que o DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar), método que faz parte do conjunto de práticas do Lean Manufacture e tem como objetivo melhorar um processo existente na empresa para eliminar desperdícios.

Nesse estudo será empregada a metodologia de Pesquisa-Ação em uma empresa prestadora de serviços de inspeção e reparo em tubos de revestimento e completação de poços de petróleo através da metodologia DMAIC. Essa ação resultou em um problema que tem como causa raiz linhas de processamento muito

complexas, cadeia de suprimento “inchada” e a falta de uma previsão de demanda eficiente para fornecer um planejamento que atende a demanda e aos prazos, visto que, no mercado offshore as operações de sonda estão em constante mudança exigindo, assim, acompanhamentos mais consistentes com a realidade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeia de Suprimentos

O Dicionário da APICS, uma organização de educação internacional sem fins lucrativos para profissionais da Cadeia de Suprimentos e Gestão de Operações, (2014, p.171) define cadeia de suprimentos como “ a rede global usada para atender a entrega de produtos/serviços a partir da matéria-prima aos clientes finais e através de um fluxo engenheirado de informações, distribuição física e recursos financeiros”.

Para Moreira e Teixeira (2015, p. 32), “O modelo de gestão da cadeia de suprimentos é, pois, um método eficaz para maximizar o valor agregado e reduzir o custo total ao longo de todo o processo de atendimento de demanda aos clientes”. Os autores ainda agregam à cadeia de suprimentos a cadeia de valor ressaltando que, por vezes, essa distinção é muitas vezes perdida na literatura de negócios e pesquisa.

Ou seja, quando se fala em cadeia de suprimentos neste artigo, refere-se a todas as atividades envolvidas na organização para realização dos serviços em tubos offshore desde os insumos necessários até a entrega ao cliente final considerando o produto do cliente, o fluxo de informações, os recursos, os meios de movimentações e linhas de produção que serão analisados. Nesse contexto, segundo o dicionário APICS (2014, p.44) afirma que “é uma forma de gestão de estoques na Cadeia de Suprimentos que se utiliza de modelo de demanda ‘puxada’ (manufatura enxuta), ao invés de ‘empurrada’ (MRP)”.

2.2 A Cadeia de Suprimentos off shore:

A cadeia de suprimentos do petróleo envolve todas as atividades logísticas relacionadas a um bom planejamento na produção, na armazenagem, nos transportes, no refino, na distribuição e na comercialização.

Na literatura, a cadeia de suprimentos OffShore é dividida em *downstream* e *upstream*, ou em *downstream*, *midstream* e *upstream*, dependendo do autor. Para aqueles que dividem a cadeia de suprimento de petróleo em três segmentos, a divisão é feita do seguinte modo: upstream se relaciona à produção de petróleo, midstream se relaciona ao processamento de petróleo e o downstream compreende a logística de vendas dos derivados acabados (VINNE, 2013).

O foco deste trabalho é na cadeia do *Upstream*, abordado sob a óptica de uma empresa que fornece os tubulares necessários para essas atividades a partir de uma

demandas de cronograma e planejamento de poços da empresa de Petróleo Brasileiro. Essa atividade está destacada na figura abaixo:



Figura 2: Cadeia Upstream

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

2.3 Principais produtos que abastecem as bases marítimas:

Para a exploração de um poço, é realizado atividades de perfuração (a partir de brocas de perfuração e utilização de tubos de revestimento para revestir e sustentar a parede do poço perfurado) e completação (insere tubulares que serão utilizados no transporte do óleo bruto na sua fase de produção). Essas atividades acontecem sob uma plataforma, e/ou sonda com capacidade de até 150 pessoas em média.

Para realização da operação são necessários tubulares, ferramentas, equipamentos de segurança e produção, produtos químicos, mão de obra, e também, energia, água, e alimentos em grande quantidade através de embarcações da costa até o ponto de localização da sonda sob o poço explorado.

Devido a pouca capacidade de armazenamento e peso da sonda, é demandado navios de apoio que levam os insumos necessários e ficam encostados na sonda de produção para a utilização e abastecimento quando faz-se necessário, logo o atraso nessas entregas podem comprometer a perfuração de um poço – operação com custo extremamente elevado.

Para tubos, em virtude de seu comprimento, são cargas de difícil movimentação que é realizada por empilhadeiras de grande porte com garfos especiais ou guindastes (VINNE, 2013).

Ainda segundo Vinn (2013), esses materiais ficam posicionados num local destinado como pré-embarque organizados de acordo com sua embarcação para serem embarcados e a capacidade de armazenamento desse local é medido em horas*m², ou seja, não devem permanecer por um longo período neste local, pois quanto mais tempo ela aguardar o carregamento, maior será ocupação dessa área.

3 I ESTUDO DE CASO

3.1 A empresa

A empresa Alfa, assim determinada para confiabilidade de informação, oferece soluções tubulares globalmente; possui uma base voltada para prestação de serviços

de inspeção e reparos de tubos de aço e fabricação de acessórios utilizados em poços de petróleo suprindo as demandas de bens e serviços das principais bacias petrolíferas do Brasil.

Para se manter competitiva no mercado e renovar o contrato com uma grande companhia de Petróleo e Gás, a empresa Alfa determinou novos prazos de entrega de serviços ambiciosos que reduz em 75% do modelo atual em 6 meses, bem como foram oferecidos novos serviços que complementam sua carteira e são atraentes para o cliente prometendo empenhar-se em melhoria contínua para atender o cliente com padrões de qualidade para entrega dos produtos em menores prazos oferecendo excelência técnica e de produção a preços competitivos.

Para realização desse projeto e alcançar a nova meta proposta para entrega dos serviços, foi utilizado a metodologia do DMAIC como dito anteriormente para orientar os processos a serem realizados nesse projeto.

3.2 O objeto do estudo: Tubos de revestimento e completação de poços de petróleo

A perfuração dos poços é dividida em fases de acordo com o grupo de materiais. As sondas são equipadas para operarem com materiais a bordo referente a fase do poço por não ter capacidade de manter todo o material eminente ao projeto completo a bordo. Assim, a sonda recebe os tubos já pré-determinados para serem consumidos nesses poços mais uma quantidade excedente de *back up* emergencial no caso de danos e avarias no material e /ou operações visto que para o transporte de materiais de base através das embarcações marítimas demandam mais tempo e recursos.

Os materiais que não são utilizados, ou apresentaram avarias que tiveram que ser descartados do projeto são desembarcadas e enviadas a empresa Alfa (e demais terceirizadas) para realização de serviços de inspeção, preservação e reparos bem como gestão de estoque para estarem novamente disponíveis para uso devido ao alto valor agregado a esse material no mercado garantindo segurança e integridade física do mesmo.

3.3 Metodologia DMAIC

Neste artigo, o DMAIC foi utilizado para identificar gaps na cadeia de suprimentos e estruturar a resolução dos mesmos onde diversos trabalhos foram criados para chegar ao mapeamento de um fluxo futuro das atividades apresentando melhor utilização de recursos, mão de obra e tempo e, principalmente, redução de desperdícios.

O DMAIC é conhecido pelas suas iniciais Definir, Medir, Analisar, Implementar e Controlar respectivamente. Segundo Duarte (2011,p.21), “O DMAIC é um modelo formado de cinco fases que guiam as atividades necessárias e empregadas na abordagem Seis Sigma para melhoria dos processos e que tem por objetivo estruturado, a definição dos problemas e situações que serão melhoradas, a medição

para obtenção das informações e dados, a análise da informação coletada, a obtenção de melhorias nos processos e o controle dos mesmos.”

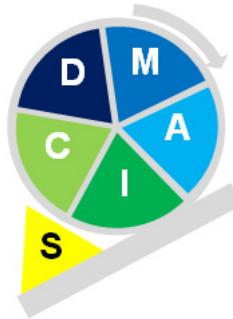


Figura 3: DMAIC

Fonte: A empresa Alfa, 2019

O S foi incluído pela empresa Alfa para determinar a necessidade de padronizar (Standart).

A etapa do D consiste na formulação do problema e o contexto a que está inserido, segundo Moreira et al. (2004), os problemas prioritários devem ser selecionados para se trabalhar, de acordo com a formulação estratégica da empresa. Já na etapa M é onde se mede o problema para observar quais são as consequências desse problema, uma boa forma de medir é através de diagrama de Pareto e KPIs. Moreira et al (2004) ainda afirma que o objetivo dessa fase é desdobrar o problema de forma a identificar os mais críticos para serem atacados. Na etapa A é onde acontece as análises de falhas daquele problema determinado na etapa anterior, ou seja, é a descoberta de suas causas direcionando ao entendimento da ocorrência desse problema. Nesta etapa é importante ir ao local onde o problema ocorre, observar precisamente o que acontece para identificar o problema real. Durante a análise faz-se o emprego de ferramentas da qualidade para orientar estruturalmente como se chegar a causa raiz do problema. Neste projeto foi utilizado como análise das falhas a metodologia de Mapa de Fluxo de Valor onde toda a cadeia de suprimentos é mapeada tanto do fluxo de atividades para realização do serviço como o fluxo de informação de movimentações físicas..

Na fase I é realizado o levantamento de planos de ações gerado após as análises de falhas para serem implementados. DUARTE (2011, p.26) afirma que “o objetivo dessa fase é gerar ideias, desenhar programas de melhorias, realizar projetos pilotos de ajustes em processos e implementá-los”. Essa fase possui subsídios para propor mudanças de melhorias constantemente.

A fase C corresponde ao controle do trabalho que deve ser realizado a partir do acompanhamento de indicadores e verificações das ações realizadas. E, por último, para finalizar todo o processo DMAIC deve-se padronizar numa cultura de trabalho novos procedimentos de acordo com as melhorias que apresentaram ganhos. Ações que não foram eficientes ou problemas que não foram sanados voltam a etapa D e se reinicia uma nova análise.

3.4 Realização da análise

3.4.1 Definição do problema

Logo, na etapa D (Definir), a empresa Alfa identificou no mercado necessidade de oferecer serviços mais eficientes a curtos prazos visto que o tempo do ciclo do material do cliente que entrava em sua planta para realização dos serviços apresentava alto lead-time.

Dessa forma, reduzir o prazo em 75% tornou-se um item competitivo para ganho de contratos de serviços. Como era uma meta muito alta para os processos da empresa Alfa, precisou-se determinar uma série de etapas e análises para desenhar um novo escopo de trabalho a fim de alcançar o objetivo.

3.4.2 Medir

Para identificar todos os processos envolvidos na empresa na prestação dos serviços de inspeção e reparo, foi preciso mapear o fluxo detalhadamente através da ferramenta Mapa de Fluxo de Valor em um ambiente multidisciplinar alocando diversos responsáveis dos processos envolvidos para juntos identificar os lead times, movimentações de carga, processos complexos e fluxo de informações para mudanças necessárias, projetando-se, assim, um mapa de estado futuro desejável, de como os fluxos melhorados e seu valor deveriam fluir.

O Mapa de Fluxo de Valor é uma forma de determinar o que é valor para o cliente identificando cadeia de valor e eliminando desperdício. Segundo MILARD (2001), deve-se: treinar o time no mapeamento do fluxo de valor; selecionar o fluxo de valor para melhoria; definir os elementos do fluxo de valor; analisar e mapear o estado atual; analisar um mapa futuro ou um mapa ideal; implementar novos processos; melhorar continuamente.

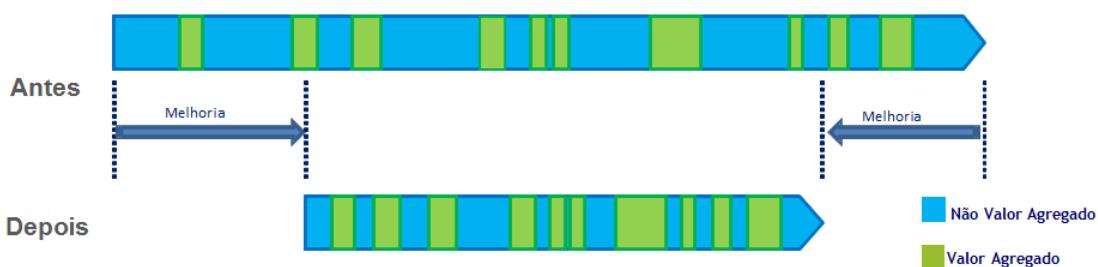


Figura 4 - Redução de Valor não agregado ao cliente

Fonte: A empresa Alfa, 2019

3.4.3 Análise

O Mapa de Fluxo de Valor permitiu ao grupo uma ampla visão do processo como um todo, e a identificação de Atividades redundantes, excesso de intermediários entre os processos, atividades sem valor agregado, complexibilidade, atividades com alto

lead time, obstáculos estrutural e técnico, capacidade, taxa de ocupação ineficiente e desalinhamento de equipes.

Após a identificação das etapas que precisam ser melhoradas para que um Mapa de Fluxo de Valor futuro fosse projetado, iniciou-se a fase de análise desses problemas utilizando a metodologia dos 5 porquês para alcançar a causa raiz ou oportunidades de melhorias, novos projetos e mudanças.

Os planos de ações demandaram grupos de trabalho, ações isoladas, pesquisas através de equipes integradas em cada assunto. Montou-se, então, um Comitê Executivo de Supply Chain anual, ou seja, um sistema de gerenciamento baseado nos valores da empresa Alfa para atingir objetivos estratégicos através do fornecimento de conceitos, princípios, ferramentas e *know how* para melhoria dos processos. Todas as ações que também foram catalogadas, foram estratificadas na matriz GUT e datadas para realização e acompanhamento através dos grupos de trabalho, ações isoladas, grupos de melhoria contínua no Comitê Executivo.

3.4.4 Implantação

Devido a complexibilidade e robusta gestão de mudança para o novo Mapa de fluxo de valor futuro, as principais e maiores ações foram implementadas, procedimentos foram reestruturados, equipes foram contratadas e realocadas, e o Comitê Executivo criou uma sala destinada onde todas as demais ações que estariam em recorrência fossem acompanhadas durante todo o ano de 2019 através de encontros semanais de forma estruturada e cronometrada para apresentações da ações.

As maiores mudanças implementadas levou a:

- Obra das linhas de produção de forma a minimizar movimentações e tempo.
- Reorganização do estoque, disposição dos materiais e formas de agrupamento,
- Levantamento de reações
- Necessidade de previsão de demanda.
- Estruturação de Grupos de Gerenciamento de Rotina e Grupos de Execução de Rotina com equipe multidisciplinar para discussão diária das demandas, problemas, soluções, análises da rotina, bem como, Grupos de Melhoria Contínua.

3.4.5 Controle

Foram criados indicadores de acompanhamento instalados em pontos estratégicos para uma gestão visual para acompanhamento de toda a cadeia em cada processo do material, um Dashboard.

As ações ainda em andamento eram acompanhadas e analisadas pelo Comitê Executivo bem como as falhas identificadas no decorrer da nova estrutura que

impactavam em toda a cadeia e o objetivo final.

Como medida de controle para maior integração e melhor comunicação e ações entre as equipes setoriais criou-se Grupos de Gerenciamento de Rotina e Grupos de Execução de Rotina em encontros diários estruturado e cronometrados para tratar de problemas em 24h, analisar problemas com maior grau de dificuldade, verificar os indicadores, informar as demandas, e tomadas de decisões rápidas e eficazes. Os Grupos eram separados por níveis: Pré-operacionais, operacionais, setoriais (engenheiros e supervisores) e gerenciais (gerentes).

Esses projetos facilmente resolveram o problema da comunicação e da identificação do status do material e seu responsável de forma que os colaboradores estavam comprometidos com os prazos de resposta e a eficácia da nova estrutura.

Ainda assim foi analisado que fatores externos aos processos dentro da empresa impactavam no atendimento do prazo: Previsão de Demanda.

A empresa Alfa não possuía uma previsão de demanda assertiva que pudesse possibilitar o planejamento das linhas de produção, de insumos e capacidade de mão de obra e espaço antes do material chegar para realização dos serviços. Na atual conjuntura, os materiais eram recebidos na empresa e seguia para um wip em fila para programação do novo plano de produção que levavam em torno de 20 a 25 dias até que inicie o serviço.

A previsão e o plano de entrada na sequência eram cruciais para o atendimento do novo escopo e dos prazos determinados. Assim, após todo mapeamento e análise dos processos “in” na metodologia denominada como “in-out” pela autora, iniciou-se as análises “out” para somar a empresa Alfa.

3.4.6 Previsão de Demanda – acompanhamento dos processos externos (Cliente)

A empresa Alfa contava com uma equipe comercial de suporte e prestação de serviços para o cliente. Devido a necessidade de uma previsão de demanda mais eficiente, e o desconhecimento de todos os elos da cadeia do cliente, decidiu-se fazer a mesma análise sob a metodologia DMAIC com esta equipe.

Foi montado o mapa de fluxo de processo da equipe e percebeu-se que haviam pontos focais em cada etapa da cadeia do cliente para a fase de projeto, embarque, e desembarque de materiais na etapa *Upstream*. Percebeu-se tamanha informação que a empresa Alfa tinha em mãos e que poderia contribuir com a previsão de demanda numa relação ganha-ganha.

Dessa forma, a equipe estruturou um fluxo de embarque e desembarque de materiais e criou uma ferramenta para acompanhar todas as etapas dos processos do cliente, o cliente passou a receber serviço de Planejamento de Embarque e Desembarque de material bem como demandas de compra de material (pedido). A previsão da demanda possibilitava o planejamento de ocupação das linhas, de recebimento, necessidade de carretas e transportadoras, insumos, e acompanhamento

dos prazos contratuais.



Figura 5 – Fluxo do Processo Out.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A gestão da demanda e a formação de um correto pedido de compra são processos relativamente complexos na gestão da cadeia de suprimentos, geralmente ocasionados pela falta de mecanismos que permitam visibilidade dos estoques e das vendas. Encontrando-se meios para geração destas informações, todos os participantes da cadeia de suprimentos (CS) tendem a ganhar se elas estiverem disponíveis (MENTZER et al., 2004).

4 | CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

A fim de se manter competitiva no mercado, a empresa Alfa teve um desafio de reduzir seu lead time dos serviços de inspeção e reparo em tubos de revestimento e completação de poços de petróleo em 75% para suprir as demandas de um Empresa Petrolífera brasileira reduzindo, também, os desperdícios, aumentando sua produtividade e oferecendo novos serviços.

Para alcançar o objetivo fez-se necessário uma gestão de mudança que possibilitou mapear toda a cadeia de suprimentos da Empresa Alfa, imaginar uma cadeia e um fluxo de processos futuros para que o objetivo fosse realizado, bem como estruturar a equipe de vendas dedicada ao cliente para fins de troca de informações numa relação ganha-ganha.

O projeto foi todo estruturado numa metodologia de análise denominada como *In-Out* pela autora, onde as análises foram realizadas na cadeia de suprimentos da empresa Alfa (*in*) e depois, na cadeia de suprimentos do cliente no que tange a interface os serviços da empresa Alfa, ou seja, processos externos (*out*), ambos estruturados a partir da metodologia DMAIC.

O projeto demandou grandes mudanças na empresa Alfa, novas linhas de produção, novos procedimentos, melhores meios de comunicação, alinhamento com todos os setores envolvidos, integração, acompanhamento semanal no Comitê Executivo, implementação na cultura de trabalho entre outros. O fluxo dos processos se tornou mais rápido, eficaz e autônomo para o bom funcionamento da cadeia de suprimentos. Ainda com o projeto em andamento, a empresa Alfa está sempre preparada para encontrar problemas que não foram determinados no inicio e tomar decisões assertivas.

A equipe de vendas que antes fornecia apenas mão-de-obra para o cliente, agora fornece serviço de Planejamento de embarque, desembarque e previsão de demanda de compras de material.

Para trabalhos futuros fica a oportunidade de criação de um sistema integrado de gestão dos processos acessível ao cliente, um website, trabalhando assim, com clareza nos processos e na gestão dos estoques; uma estruturação e organização do estoque através de pesquisa operacional e utilização de alta tecnologia para rastreio dos materiais e sua vida útil dentro da cadeia.

De certa forma, há ainda alguns desafios nesse nicho de negócio que serão continuamente analisados para trabalhos futuros como:

- Cadeia inflexível e complexa
- Inúmeros fornecedores no mercado de petróleo
- Lead time longo de transportes
- Limitação dos modais utilizados
- Modais lentos e longa distância, alto custo de transporte
- Estoques de segurança

REFERÊNCIAS

ARES, G. **Logística de Apoio Offshore – Integração e Sincronização da Cadeia de Atendimento às Unidades Marítimas**. Artigos publicados em Especialistas em logística e Supply Chain -ILOS, 2013.

BRANSKI R. M. – **Cadeia de Suprimentos e Logística do Petróleo**. e-Disciplinas Universidade de São Paulo. 2015 Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4157013/mod_resource/content/1/Cadia%20de%20suprimentos%20e%20log%C3%A3stica%20do%20petr%C3%B3leo.pdf. Acessado em: 22/01/2019.

DUARTE, D. R. **Aplicação da Metodologia Seis Sigma – Modelo DMAIC na Operação de uma Empresa do Setor Ferroviário**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade federal de Juiz de Fora. 2011.

FENDER, M.; KOUVELIS, P.; DORNIER, P.-P. e Ernst, R. (2000). **Logística e Operações Globais: Textos e casos**. São Paulo: Atlas.

MENTZER, J. T.; MOON, M. A. **Understanding Demand. Supply Chain Management Review**, v. 8, 2004.

MILARD, R. L. **Value stream analysis and mapping for product development**. Massachusetts, 2001. Dissertação (Mestrado) – Massachusetts Institute of Technology.

MOREIRA, A.C.V.B., DARÉ, C.T., RODRIGUES, M.D.F. et al. **Green Belts Industrial**. V. 6. Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2004

MOREIRA, O.; TEIXEIRA, S. S. M. P. - ISBN. **Cadeia de Suprimentos Um novo modelo de gestão empresarial**. 2º edição revisada e atualizada. São Paulo: Editora Nelpa, 2015.

MOREIRA, O.; SANTOS, C. A. M. – ISBN. **Gestão Avançada da Cadeia de Suprimentos Em busca de uma vantagem competitiva e sustentável**. 1º edição. São Paulo: Editora Nelpa, 2017

QUEIROZ, J. A.; RENTES, A.; ARAÚJO, C.. **Transformação Enxuta: aplicação do mapeamento de fluxo de valor em uma situação real**. Dissertação – São Paulo. 2004.

SOARES, T. B. S.; SILVA, C. C. M.; MENDES, F. B.; Aplicação do DMAIC e Técnica de Modelagem para Melhoria do Processo de Fabricação de Sapata. Artigo de Mestrado UFF, 2018.

VINNE, Paulo Vander - Cadeia de Suprimento de Petroleo e o Processo de Planejamento – 2013
Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21199/21199_4.PDF Acessado em: 03/03/2019.

O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE

Anderson José Freitas de Cerqueira

Universidade Federal da Bahia

Universidade Salvador

Centro Universitário Estácio da Bahia - FIB

Salvador - Bahia

et al., 2009; MULLINS *et al.*, 2013; LUNAWAT, 2013). Este fato deriva-se ao aprimoramento da reputação. Em relação à reciprocidade, os resultados indicaram que a contabilidade não contribuiu para o seu aperfeiçoamento. Especificamente, foi possível notar que os investidores, ao considerarem o registro histórico como ferramenta de decisão, aumentaram o poder de investimento, considerando a imagem construída pelos administradores. A reputação dos investidores foi potencialmente considerada pelos administradores ao retornar quantias proporcionais, influenciados pela exportação dos registros históricos ao *bookkeeping*. Em suma, ao investigar o relacionamento entre agentes econômicos, os resultados apontaram que a contabilidade influencia o comportamento das transações.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade, Manutenção de Registros Históricos, Experimento, Reputação, Reciprocidade.

ABSTRACT: The general objective of this study was to investigate the influence of accounting, through historical records (*recordkeeping*), in the process of building relationships between strangers, in a continuous negotiation. Therefore, the hypotheses formulated by Basu *et al.* (2009), as well as the experimental protocol through the single-player mode of the trust game developed by Berg *et al.* (1995). The experimental design

RESUMO: O objetivo geral deste estudo foi investigar a influência da contabilidade, por meio de registros históricos (*recordkeeping*), no processo da construção do relacionamento entre indivíduos estranhos, em uma negociação contínua. Para tanto, utilizaram-se parcialmente as hipóteses formuladas por Basu *et al.* (2009), bem como o protocolo experimental através da modalidade single-player do *trust game* desenvolvido por Berg *et al.* (1995). O desenho experimental adotado foi o pré/pós-teste com grupo de controle (*betweensubjects*). A amostra do estudo é representada por 64 estudantes de graduação e pós-graduação, sendo a coleta realizada por meio de oferta de créditos extracurriculares como incentivo na participação do experimento. Diante da extração dos dados, utilizou-se a regressão multivariada com dados em painel estimado pelos mínimos quadrados generalizados (GLS) para testar as hipóteses formuladas. Os resultados indicaram, em geral, que a contabilidade provoca mudança e estabilização no comportamento dos agentes econômicos (BASU; WAYMIRE, 2006; BASU

adopted was the pre / post test with control group (between subjects). The study sample is represented by 64 undergraduate and postgraduate students, and the collection was made by offering extracurricular credits as an incentive to participate in the experiment. Given the data extraction, multivariate regression with panel data estimated by the generalized least squares (GLS) was used to test the formulated hypotheses. The results generally indicated that accounting causes change and stabilization in the behavior of economic agents (BASU; WAYMIRE, 2006; BASU et al., 2009; MULLINS et al., 2013; LUNAWAT, 2013). This fact derives from reputation enhancement. Regarding reciprocity, the results indicated that accounting did not contribute to its improvement. Specifically, it was noted that investors, by considering the historical record as a decision tool, increased the investment power, considering the image built by the managers. Investor reputation was potentially considered by managers when returning proportional amounts, influenced by the export of historical records to bookkeeping. In short, when investigating the relationship between economic agents, the results showed that accounting influences the behavior of transactions.

KEYWORDS: Accounting, Recordkeeping, Experiment, Reputation, Reciprocity.

1 | INTRODUÇÃO

Segundo Bruni *et al.* (2008), desde o trabalho de Adam Smith: “*The Wealth of Nations*”, a troca econômica é expressada através de uma relação mútua, onde dois ou mais indivíduos dão e recebem simultânea ou sequencialmente. E, de acordo com Smith (1776), o crescimento das economias derivou da extensa troca impessoal. Evidentemente, quando este intercâmbio econômico é produzido por estranhos, fatores como reciprocidade, reputação e confiança tornam-se essenciais. Um exemplo atual são as negociações efetuadas via MercadoLivre, Ebay, OLX, dentre outros. O fluxo histórico de informações evidenciado e registrado no mercado virtual fornece conteúdo para formar reputação e confiança, mesmo que as partes não se conheçam antecipadamente e que exista um risco moral (MASUDA; NAKAMURA, 2012; BOLTON; GREINER; & OCKENFELS, 2013).

Diante deste contexto, a contabilidade possui um papel essencial nas transações econômicas. A ampla troca impessoal e uma complexa divisão do trabalho podem estar presentes apenas quando a manutenção de registros sistemática surge, espontaneamente, para sustentar o nível de confiança e coesão social (BASU *et al.*, 2009).

Confiança e reciprocidade são os pilares, de acordo com Fukuyama (1995), do capital social que influencia o desenvolvimento da sociedade. Nas transações econômicas, Arrow (1974) indica o papel da confiança como um redutor do custo de transação. Para o autor, o nível de confiança na economia associa-se positivamente com as taxas de crescimento e investimento. Já Kovacs e Willinger (2013) relatam que os indivíduos confiantes carregam em si características de reciprocidade. Sendo

assim, confiança e reciprocidade estão conectadas no relacionamento que há entre os agentes.

No entanto, quando há confiança e reciprocidade no relacionamento entre agentes identifica-se o papel da reputação. No ambiente social ou econômico, a reputação tem se tornado cada vez mais relevante e perceptível. De acordo com Zylbersztajn (2000), nas transações repetidas entre agentes, a reputação é interpretada pelos agentes como uma cooperação não oportunista. Estudos têm mostrado que sistemas de reputação individual induzem comportamento cooperativo em jogos repetidos de confiança (BOHNET & HUCK, 2004; CHARNESS; DU; & YANG, 2011).

A contabilidade, por meio de registros históricos, possui um papel importante no desenvolvimento da sociedade promovendo reputação e reciprocidade, que são essenciais nas transações econômicas (BASU; WYAMIRE, 2006; WAYMIRE; BASU, 2008; DICKHAUT *et al.*, 2009; BASU *et al.*, 2009). Nesse contexto, o presente estudo trata do seguinte problema: **o a contabilidade, através de seus registros históricos, ajuda a aprimorar o sentimento de reputação e reciprocidade no relacionamento entre agentes econômicos?** Para tratar desse problema, o trabalho procura testar a influência da contabilidade no processo da construção do relacionamento (reputação e reciprocidade) entre indivíduos estranhos, em uma negociação contínua, através de um experimento baseado no jogo conhecido na literatura como “*trust game*”. Especificamente busca identificar se a contabilidade promove a formação da reputação de agentes econômicos e verificar se a contabilidade aprimora a coordenação entre agentes econômicos através da reciprocidade.

Esse trabalho contribui para ampliar a literatura existente de várias formas, dentre as quais se destacam: *i)* até onde se tem conhecimento é o primeiro a explorar experimentalmente o *recordkeeping* por meio do *trust game*; *ii)* enquanto Basu *et al.* (2009) adotaram o desenho pós-teste com dois grupos, nesta pesquisa foi utilizado um desenho experimental de fator único entre sujeitos, pré-pós tratamento com grupo de controle. Esse modelo robusto permite verificar a casualização, o comportamento dos grupos e, sobretudo, o efeito mais sensível do tratamento, além de permitir controlar quase todas as ameaças à validade interna dos resultados em situações experimentais como a utilizada nessa pesquisa.

2 | REVISÃO DE LITERATURA E HIPÓTESES

2.1 Contabilidade e o desenvolvimento humano e social

Basu e Waymire (2006) desenvolveram uma abordagem evolutiva da contabilidade, que apresenta o elo que há entre a contabilidade e a evolução humana e social. A concepção tratada pelos autores à contabilidade é por meio da manutenção de registros (*recordkeeping*), que é o fragmento mais rudimentar da área.

Os autores ressaltam que a contabilidade há muito tempo acompanha o desenvolvimento da sociedade. Especificamente, a escrituração contábil sempre foi

utilizada como ferramenta para registrar informações, caminhando juntamente com a evolução do homem. Arqueólogos descobriram artefatos de transações não escritas datadas de 8.000 a.C e têm documentado a invenção independente da escrita pelos sumérios (3200 a.C) que era vista como uma forma de escrituração (BASU *et al.*, 2009). A relação entre a escrituração e a evolução do homem é linear. O homem, ao desenvolver-se, evoluiu mecanismos para escriturar os registros, que segundo Basu e Waymire (2006) podem ser divididos em três fases: humanoides, humanos pré-históricos e humanos civilizados.

A relação entre o cérebro humano e a contabilidade está na influência dos princípios contábeis. Tais princípios são reflexos da adaptação evolucionária de como o cérebro humano processa as informações e toma decisões, com o intuito de aumentar as chances de sobrevivência. Se o cérebro pondera mais as surpresas desagradáveis do que as agradáveis no armazenamento e processamento da memória (DICKHAUT, 2009; DICKHAUT *et al.*, 2010), então, para os autores, há forte evidência associativa na qual o lucro contábil, hoje, reflete uma má notícia mais célere do que a boa, como também o princípio do custo histórico explica a dependência de fatos lembrados, ao invés de processar cenários hipotéticos na previsão de eventos futuros.

No entanto, esse processo evolutivo foi mais notado a partir dos estudos de Basu *et al.* (2009). Os autores mapearam a relação da tecnologia dos registros na estrutura social e econômica de comunidades históricas em diversos países. Neste estudo, os autores coletaram dados etnográficos e arqueológicos do *Standard Cross-Cultural Sample (SCCS)* criado por Murdock e White (1969). Os autores identificaram que existe relação entre o tamanho da sociedade e o surgimento e a abrangência da escrituração. Ou seja, a escrituração como instituição fundamental surge quando a economia da sociedade expande, sobretudo quando os grupos possuem 200 indivíduos ou mais.

Os resultados deste estudo apontaram que as sociedades ao utilizarem a escrituração foram mais propensas a desenvolverem outras instituições de apoio à relação de troca, permitindo assim uma expansão do intercâmbio. Por fim, foi identificado também que a manutenção de registro promoveu o nível de confiança nas trocas mais complexas entre comunidades estranhas, que por sua vez permitiram maior investimento e crescimento econômico mais rápido.

Mullins, Whitehouse e Atkinson (2013) indicam que o *recordkeeping* permite o uso de dados gerados nas transações promova um sentimento de confiabilidade e sirva como guia para futuros comportamentos recíprocos. Especificamente, quando os indivíduos acompanham o comportamento dos parceiros com os quais eles mesmos interagem é caracterizada uma reciprocidade direta. Já a reciprocidade indireta é identificada quando os indivíduos têm acesso a informações sobre o cooperativismo de potenciais parceiros de negociação.

Com essa mudança e evolução, a relação de reciprocidade entre os grupos comerciantes foi aprimorada. A lógica da reciprocidade pode constituir um motor da

produção tão poderoso como aquele da lógica da troca para a acumulação do lucro (SAUBORIN, 2011).

Sabourin (2011), baseado nos estudos de Polanyi (1975), inclusive, cita o sistema comercial na Mesopotâmia que, segundo o mesmo, era um comércio sem mercado. Como exemplo, pode-se apresentar o ambiente de negociações realizado pelos websites: Mercado Livre, Ebay, OLX, Buscapé, dentre outros. As pessoas que desejam comprar os produtos analisam a reputação e as transações históricas do vendedor. A transparência das informações históricas e da avaliação dos clientes permite criar uma reputação ao vendedor. A reciprocidade, confiança e reputação evoluem naturalmente, principalmente quando há suporte dos registros históricos.

Mullins *et al.* (2013) indica que a manutenção de registros ajuda a resolver o problema de cooperação em grandes grupos que possuem diversidade política e cultural, ultrapassando os limites da cognição humana. Para os autores, os registros influenciam: o comportamento de confiança e reciprocidade; a formação da reputação; a formação de normas sociais e a sua aplicação; e a criação da identidade e empatia do grupo. Uma forma de verificar o relacionamento dos indivíduos em um ambiente de troca é por meio de experimentos, tais como: *trust game*, *investment game*, *ultimatum game*, dentre outros. Muitos estudos utilizam a concepção baseada no modelo de agentes e dos contratos para explorar tais relacionamentos.

Dickhaut *et al.* (2008) utilizaram o *investment game* para identificar o efeito da reputação no sentimento de confiança e reciprocidade dos indivíduos. Os autores configuraram o jogo para duas rodadas com 23 pares, sendo que 12 pares tinham experiência com o jogo e os outros pares não. Os resultados apontaram que os indivíduos criam rótulos de reputação quando a outra parte é confiável. Além disso, o nível de reciprocidade é significativamente maior no primeiro período. Os autores indicam que os resultados são interpretados como evidências comportamentais para a existência de confiança e reciprocidade positiva associadas à reputação.

Basu *et al.* (2009) utilizaram o *trust game*, baseados no trabalho de Berg *et al.* (1995), para testar as hipóteses em que a escrituração promove a reciprocidade e confiança em um ambiente de troca. Os autores construíram um experimento dividindo dois grupos em um ambiente econômico. Um grupo teve acesso aos registros históricos das transações e o outro não. Os resultados obtidos direcionam uma maior promoção da reciprocidade e reputação no grupo que utiliza os registros históricos nas decisões econômicas.

É válido conjecturar que a reputação possui um valor abstrato na economia de trocas, com a capacidade de influenciar o nível de interesse de negociar dos indivíduos. King-Casas *et al.* (2005) identificaram que os sinais observados pelo administrador refletem o desenvolvimento de uma reputação para o investidor. Segundo Mullins *et al.* (2013) o *recordkeeping* promove a formação da reputação fornecendo informações sobre potenciais parceiros, melhorando a imagem dos indivíduos que cooperam e prejudicando os demais que são ausentes. Portanto, é possível estabelecer uma

hipótese **H₁**: A contabilidade promove a formação da reputação.

O teste dessa hipótese será feito através do experimento e adotará a mesma estratégia observada em Basu *et al.* (2009), que no *trust game* identificaram correlações médias entre os investimentos e a reputação do administrador são mais positivas em um ambiente com *recordkeeping* em cada período, sendo que esta diferença é ampliada nas rodadas posteriores. Além disso, os resultados indicaram que as correlações médias entre o retorno do investimento (ROE) e a reputação do investidor são mais positivas em um ambiente com *recordkeeping* em todos os períodos. Com isso, é esperado que:

H1_A: O nível de associação entre os investimentos e a imagem do administrador é significativamente maior no ambiente com *recordkeeping*.

H1_B: O nível de associação entre os retornos dos investimentos (ROE) e a imagem do investidor é significativamente maior no ambiente com *recordkeeping*.

A segunda hipótese refere-se aos aspectos comportamentais dos indivíduos na construção da coordenação entre eles. Bravo e Tamburino (2008) apontaram que a coordenação surge quando os agentes têm a possibilidade de construir uma reputação, sobretudo quando os comportamentos passados dos agentes são difundidos na relação. Além disso, os autores sinalizaram que a reciprocidade direta e indireta desempenha um papel importante na promoção da cooperação. Principalmente, a reciprocidade indireta que possui um peso maior. Os autores conjecturaram, baseados nos resultados, que a reputação e reciprocidade são responsáveis pela construção da cooperação.

A imagem (reputação) dos agentes é essencial para tal construção. Lunawat (2016) estruturou uma simulação de economia caracterizada pela assimetria de informação entre investidor e administrador. Os resultados da pesquisa apontaram que a atitude voluntária de evidenciar as decisões oferece maiores oportunidades para a construção da reputação.

A segunda hipótese teórica é baseada, principalmente, pelos achados de Basu *et al.* (2009). Os autores identificaram que a correlação da reputação do investidor e administrador aumenta ao longo do tempo, permitindo o aperfeiçoamento da coordenação entre os agentes econômicos. Tais agentes possuem comportamentos mais fortes que se reforçam mutuamente quando a manutenção de registros (acesso ao *bookkeeping*) é possível. Portanto, a segunda hipótese teórica que sustentará a formulação das hipóteses operacionais será:

H2: A contabilidade, espontaneamente, aumenta a coordenação entre investidor e administrador.

No mesmo modo que a H1, a H2 será testada através do experimento com o *trust game*. Conforme observado em King-casas *et al.* (2005), no início da coordenação, a intenção do administrador de aumentar a reciprocidade, ocorre após a decisão do investidor em aumentar os investimentos. No entanto, Sahlins (1972) aponta que a reciprocidade é uma relação “entre”, em que a coordenação se consolida quando há

agentes econômicos que se relacionam, por mais solidária que seja. Este contexto alinha-se aos achados de Basu *et al.* (2009), que identificaram a atitude de confiança dos investidores para fazer maiores investimentos aos administradores, permitindo que os mesmos retornem aos investidores valores mais justos. Essa ação recíproca coordenada alinha o comportamento entre o investidor e administrador aumentando espontaneamente a convergência de reputações de cada um. Portanto, no ambiente experimental do *trust game* operacional é esperado que:

H2_A: O nível de associação entre a imagem do investidor e a imagem do administrador é significativamente maior no ambiente com *recordkeeping*.

3 | MÉTODO

Para maiores detalhes sobre a condução experimental, acesse: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25358>.

4 | RESULTADOS

4.1 Teste das hipóteses

4.1.1 Contabilidade Promovedora na Formação da Reputação

Para testar **H1_A**, o aporte do investidor por meio de investimento foi considerado como variável dependente e a reputação do administrador como independente. Essa construção deu-se pelo entendimento que a relação de causalidade inicia quando o investidor adota uma estratégia de investimento baseado no comportamento do administrador na rodada anterior.

Para tornar essa análise viável foi eliminada a primeira rodada do pré-teste (1) e do pós-teste (11), uma vez que o investidor identifica a ação do administrador, referente à rodada anterior, a partir da segunda rodada. Portanto, o investimento (*t*) alinhou-se ao período de reputação do administrador (*t-1*), totalizando 576 observações, resultando a tabela 1.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística-z	p-valor
CONSTANTE	5,41977	0,476978	11,36	0,0001
DT	0,18972	0,350365	0,542	0,5882
RK	-0,24724	0,713556	-0,347	0,7290
ISadm	0,32719	0,176493	1,854	0,0638
RK_ISadm	0,23793	0,286131	0,832	0,4057
DT_RK	-0,03471	0,547047	-0,063	0,9494
DT_ISadm	0,16211	0,221675	0,731	0,4646
DT_RK_ISadm	0,01314	0,344054	0,038	0,9695

Tabela 1 - Resultado da Regressão com Dados em Painel de H1a

Nota: Variáveis de teste: INVEST = variável independente que representa o investimento; CONSTANTE = intercepto que representa o grupo de controle no pré-teste; DT (*dummy*) = 0 para pré-teste e 1 para pós-teste. Portanto, representa o resultado marginal do grupo de controle nos pós-teste; RK (*dummy*) = 0 para o grupo de controle que não acessa ao *bookkeeping* e 1 para o grupo de tratamento que acessa ao *bookkeeping* no pré-teste. Portanto, representa o grupo de tratamento no pré-teste; ISadm = “*image score*” do administrador do grupo de controle no pré-teste; RK_ISadm = “*image score*” do administrador do grupo de tratamento no pré-teste; DT_RK = grupo de tratamento no pós-teste; DT_ISadm = “*image score*” do administrador dos indivíduos pertencentes ao grupo de controle no pós-teste; DT_RK_ISadm = “*image score*” do administrador dos indivíduos pertencentes ao grupo de tratamento no pós-teste

Conforme tabela 2, o grupo de controle no pré-teste, que é representado pela constante apresentou um coeficiente positivo de 5,41977, com alto nível de significância ($\text{sig} < 0,01$). Já no pós-teste, apesar da continuidade do sinal do coeficiente ($\beta = 0,18972$), não houve significância estatística ($\text{sig} > 0,05$). O grupo de tratamento no pré-teste apresentou um coeficiente de -0,24724 e após o tratamento ($\beta = -0,03471$), ambos sem significância significativamente ($\text{sig} > 0,05$).

Esse resultado indica, preliminarmente, uma característica divergente entre os grupos (sem significância estatística). Enquanto os investidores do grupo de controle mantêm a lógica positiva dos investimentos baseados no comportamento do administrador, o grupo de tratamento mantém a relação de causalidade inversa, mesmo após a inclusão do tratamento.

No entanto, Basu *et al.* (2009) apontam que a contabilidade promove a formação da reputação por meio dos registros históricos, impactando diretamente na capacidade de investimento. A reputação dos indivíduos do grupo de controle no pré-teste e pós-teste foram positivos e não significativos ($\text{sig.} > 0,05$), enquanto o grupo de tratamento apresentou um coeficiente 0,23793 e 0,01314, referente ao pré-teste e pós-teste respectivamente, ambos sem significância estatística.

Os resultados sugerem que em ambos os grupos, a imagem do administrador na rodada anterior relaciona, não significativamente, com maiores investimentos por parte do investidor. Os achados da figura 9 e da tabela 2 indicam, sem significância estatística, que a contabilidade aprimora a formação da reputação suficiente para interferir no comportamento do investidor. Portanto, não há suporte para aceitar **H1_A**.

4.1.1.2 A Relação Causal entre Reputação do Investidor e o Retorno do Administrador

Para testar a **H1_B**, o retorno do administrador foi considerado como variável dependente e a reputação do investidor como independente. Essa construção deu-se pelo entendimento que a relação de causalidade inicia quando o administrador adota uma estratégia de retorno baseado no comportamento do investidor na rodada atual. Portanto, o retorno (t) alinhou-se ao período de reputação do investidor (t), totalizando 640 observações, conforme tabela 2.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística-z	p-valor
CONSTANTE	0,49759	0,20985	2,371	0,0177
DT	0,63269	0,16598	3,812	0,0001
RK	0,10813	0,29723	0,364	0,7160
ISinv	-0,14740	0,09374	-1,573	0,1158
RK_ISinv	0,11856	0,13510	0,878	0,3802
DT_RK	-0,67137	0,23529	-2,853	0,0043
DT_ISinv	-0,32271	0,12525	-2,576	0,0100
DT_RK_ISinv	0,36259	0,17818	2,035	0,0419

Tabela 2 - Resultado da Regressão com Dados em Painel de H1b

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Variáveis de teste: ROE = variável independente que representa o retorno do investimento; CONSTANTE = intercepto que representa o grupo de controle no pré-teste; DT (*dummy*) = 0 para pré-teste e 1 para pós-teste.

Portanto, representa o resultado marginal do grupo de controle nos pós-teste; RK (*dummy*) = 0 para o grupo de controle que não acessa ao *bookkeeping* e 1 para o grupo de tratamento que acessa ao *bookkeeping* no pré-teste. Portanto, representa o grupo de tratamento no pré-teste; ISinv = “image score” do investidor do grupo de controle no pré-teste; RK_ISinv = “image score” do investidor do grupo de tratamento no pré-teste; DT_RK = grupo de tratamento no pós-teste; DT_ISinv = “image score” do investidor dos indivíduos pertencentes ao grupo de controle no pós-teste; DT_RK_ISinv = “image score” do investidor dos indivíduos pertencentes ao grupo de tratamento no pós-teste.

Os resultados da tabela 2 indicam que a manipulação do tratamento interferiu no comportamento dos indivíduos. O grupo de controle apresentou um perfil homogêneo, com coeficientes positivos no pré-teste e no pós-teste altamente significante ($\text{sig} = 0,0001$). No entanto, a reputação do investidor neste grupo evidencia um coeficiente negativo ($\beta = -0,14740$) no pré-teste e no pós-teste um β de -0,32271 altamente significativo ($\text{sig} = 0,0100$). Ou seja, ao decorrer das rodadas consolida-se a relação de divergência entre o ROE e a reputação do investidor para os sujeitos pertencentes ao grupo de controle.

Em relação ao grupo de tratamento percebe-se que o efeito do tratamento provoca impactos significativos. No pré-teste, os indivíduos pertencentes ao grupo experimental apresentam um comportamento convergente ao ROE ($\beta = 0,10813$), porém sem significância. Mesmo comportamento é identificado ao considerar a reputação destes investidores no pré-teste ($\beta = 0,11856$). Já no pós-teste, quando os sujeitos acessam ao *bookkeeping*, os indivíduos apresentaram uma relação de causalidade inversa ($\beta = -0,67137$) e altamente significativa (0,0043). No entanto, de acordo com Basu *et al.* (2009), o aumento do ROE é provocado pela imagem positiva do investidor. Diante disso, os resultados convergem para este sentido, uma vez que o β positivo de 0,36259 é significativo ($\text{sig.} = 0,0419$). Portanto, foi possível encontrar suporte para **H1_B**, corroborando com os achados de BASU *et al.*, 2009.

4.1.2 Contabilidade Promovedora da Coordenação entre Investidor e

Administrador

Para testar a **H₂_A**, a imagem do administrador foi considerada como variável dependente e a imagem do investidor como independente. Essa construção deu-se pelo entendimento que a relação de causalidade inicia quando o administrador se baseia na imagem do investidor na rodada atual. Portanto, o retorno (*t*) alinhou-se ao período de reputação do investidor (*t*), totalizando 1280 observações, resultando a tabela 3.

Variáveis	Coeficiente	Erro Padrão	Estatística-z	p-valor
CONSTANTE	0,59347	0,23371	2,539	0,0111
DT	0,06394	0,13045	0,490	0,6241
RK	0,46885	0,33078	1,417	0,1564
ISinv	0,02901	0,07434	0,390	0,6964
RK_ISinv	0,03984	0,10746	0,371	0,7109
DT_RK	-0,29905	0,18491	-1,617	0,1058
DT_ISinv	0,06564	0,09876	0,665	0,5063
DT_RK_ISinv	-0,01919	0,14064	-0,137	0,8915

Tabela 3 - Resultado da Regressão com Dados em Painel de H2

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Variáveis de teste: ISadm = variável dependente que representa o “image score” do administrador; CONSTANTE = intercepto que representa o grupo de controle no pré-teste; DT (*dummy*) = 0 para pré-teste e 1 para pós-teste. Portanto, representa o resultado marginal do grupo de controle nos pós-teste; RK (*dummy*) = 0 para o grupo de controle que não acessa ao *bookkeeping* e 1 para o grupo de tratamento que acessa ao *bookkeeping* no pré-teste. Portanto, representa o grupo de tratamento no pré-teste; ISinv = “image score” do investidor do grupo de controle no pré-teste; RK_ISinv = “image score” do investidor do grupo de tratamento no pré-teste; DT_RK = grupo de tratamento no pós-teste; DT_ISinv = “image score” do investidor dos indivíduos pertencentes ao grupo de controle no pós-teste; DT_RK_ISinv = “image score” do investidor dos indivíduos pertencentes ao grupo de tratamento no pós-teste.

Os resultados da tabela 3 sinalizam que o tratamento provocou alterações no comportamento dos indivíduos. O grupo experimental no pré-teste apresentou um $\beta = 0,46855$, enquanto no pós-teste $\beta = -0,29905$. Ambos sem significância estatística. O comportamento dos indivíduos do grupo de controle manteve-se no mesmo sentido ao decorrer do tempo. No pré-teste, o β foi de 0,9347 estatisticamente significativo (sig. = 0,0111) e, no pós-teste, o β foi de 0,06394 sem significância.

Ao considerar, especificamente, a imagem do investidor na formação da coordenação, o grupo de controle aprimorou esse relacionamento, uma vez que no pré-teste o β foi 0,02901 e no pós-teste 0,06564, ambos sem significância significativa (sig. > 0,05). Já a imagem dos investidores no grupo experimental alterou após a introdução do tratamento. No pré-teste, o β foi 0,03984 e, no pós-teste, o efeito refletiu em um $\beta = -0,01919$, ambos os resultados estatisticamente insignificantes. Esse resultado diverge dos achados de Basu *et al.* (2009), em que o *bookkeeping* aprimora a coordenação entre investidores e administradores. Portanto, não há

suporte para validar a hipótese 2_A.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados apontaram que o administrador considera a imagem do investidor para retornar quantias proporcionais, ao exportar os registros históricos para o *bookkeeping*. Esse achado corrobora com os resultados encontrados por Basu *et al.* (2009). Os administradores que não tiveram a possibilidade de utilizar o *bookkeeping* apresentaram um comportamento com bastante oscilação, indicando certo grau de irrelevância perante a imagem do investidor.

Com relação à construção da coordenação entre os agentes estranhos, que para Basu *et al.* (2009) é vista como um ato de reciprocidade, os achados nesta pesquisa indicaram que a possibilidade da utilização do *bookkeeping* não aprimora esse relacionamento. Apesar da influência negativa, os resultados não foram estatisticamente significantes.

Os resultados deste estudo apontaram, sob uma ótica generalizada, que a influência da contabilidade provoca uma estabilização do comportamento dos indivíduos, independentemente da relação positiva ou negativa concernente à promoção da reciprocidade e reputação. No entanto, a principal contribuição da contabilidade foi no sentido do aprimoramento da reputação dos agentes econômicos, principalmente do investidor. Em relação à reciprocidade, os resultados indicaram que a contabilidade não contribuiu para o seu aperfeiçoamento.

Esta proposta de experimento iniciada por Berg *et al.* (1995), mas que foi adaptada por Basu *et al.* (2009), ainda não é amplamente explorada no meio acadêmico nacional, principalmente na modalidade *multi-player*, que simula um ambiente de complexidade econômica.

REFERÊNCIAS

- Arrow, K. **General Economic Equilibrium: Purpose, Analytic Techniques, Collective Choice**, American Economic Review, 64(3), 253-272, 1974.
- Basu, S., Dickhaut, J., Hecht, G., Towry, K., Waymire, G. **Recordkeeping alters economic history by promoting reciprocity**. PNAS. 106(4), 1009-1014, 2009.
- Basu, S., Kirk, M., Waymire, G. **Transaction records, impersonal exchange, and division of labor**. Accounting, Organizations and Society, 34(8), 1–50, 2009.
- Basu, S., Waymire, G. **Recordkeeping and Human Evolution**. Accounting Horizons. 20(3), 201-229, 2006.
- Berg, J., Dickhaut, J., McCabe, K. **Trust, reciprocity, and social history**. Games and Economic Behavior, 10, 122-142, 1995.
- Bohnet, I., & Huck, S. **Repetition and reputation: Implications for trust and trustworthiness when**

institutions change. American Economic Review, 94(2), 362–366, 2004.

Bolton, G, Greiner, B, Ockenfels, A. **Engineering Trust: Reciprocity in the Production of Reputation Information.** Management Science, 59, (2),265–285, 2013.

Bosse, D, Philipps, R. **Agency Theory and Bounded Self-interest.** Academy of Management Review, 41(2), 276–297, 2014.

Bravo, G, Tamburino, L. **The evolution of trust in non-simultaneous exchange situations.** Rationality and Society, 20(1), 85–113, 2008.

Bruni, L, Gilli, M, Pelligra, V. **Reciprocity: theory and facts.** International Review of Economics, 55, 1–11, 2008.

Charness, G, Du, N, Yang, C. **Trust and trustworthiness reputations in an investment game.** Games and Economic Behavior, 72, 361–375, 2011.

Charness, G, Gneezy, U, Kuhn, M. **Experimental methods: Between-subject and within-subject design.** Journal of Economic Behavior & Organization, 81, 1-9, 2012.

Darwin, C. R. **The Origin of Species.** London, U.K: John Murray, 1859.

Dickhaut, J. **The Brain as the Original Accounting Institution.** The Accounting Review, 84(6), 1703–171, 2009.

Dickhaut, J, Basu, S, McCabe, K, Waymire, G. **Neuroaccounting: Consilience between the Biologically Evolved Brain and Culturally Evolved Accounting Principles.** Accounting Horizons, 24(2), 221–255, 2010.

Fukuyama, F. **Trust.** New York: Free Press, 1995.

Kanagaretnam, K. et al. **Transparency and empowerment in an investment environment.** Journal of Business Research, 67, 2030–2038, 2014.

King-Casas, B. et al. (2005). **Getting to Know You: Reputation and Trust in a Two-Person Economic Exchange.** Science, 308, 78-83, 2013.

Kovacs, T, Willinger, M. **Are Trust and Reciprocity Related within Individuals?** The B.E. Journal of Theoretical Economics, 13(1), 249–270, 2013.

Lunawat, R. **The Role of Information in Building Reputation in an Investment / Trust Game.** European Accounting Review, 22(3), 513–532, 2013(a).

_____. **Reputation effects of information sharing.** Journal of Economic Behavior & Organization, 131, 75–91, 2016.

Mullins, D, Whitehouse, H, Atkinson, Q. **The role of writing and recordkeeping in the cultural evolution of human cooperation.** Journal of Economic Behavior & Organization, 90, 141–151, 2013.

Murdock, G, White, D. **Standard cross-cultural sample.** Ethnology. 8, 329-369, 1969.

Polanyi, K. **Le commerce sans marché au temps d'Hammourabi.** In: Polanyi, K, Arensberg, C. Les systèmes économiques. Paris: Larousse, 51-62, 1975.

Sabourin, E. **Teoria da Reciprocidade e sócio-antropologia do desenvolvimento.** Sociologias, 27,

24–51, 2013.

Sahlins, M. **Stone age economics**. Chicago: Aldine-Atherton, 1972.

Smith, A. **The Wealth of Nations**. Univ. of Chicago Press, reissue, 1976.

Vollmers, G. **Accounting and Control in the Persepolis Fortification Tablets**. Accounting Historians Journal, 36(2), 93–111, 2009.

Waymire, G, Basu, S. **Accounting is an Evolved Economic Institution**. Foundations and Trends in Accounting, 2(1-2), 1-174. 2008.

Zylbersztajn, D. **A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações**. PENSA, Universidade de São Paulo, 2000.

INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL

Adriana dos Santos Litvay

FURB

Blumenau – SC

RESUMO: No cenário atual das indústrias, o desempenho operacional é fator de vantagem competitiva e o entendimento da complexidade das relações internas e com parceiros possibilitam às organizações um maior envolvimento, para que possam se adaptar rapidamente e absorver conhecimentos, possibilitando melhoria em indicadores. Este artigo buscou verificar a influência direta e indireta da integração interna e externa sobre o desempenho operacional das indústrias de transformação, usando a capacidade absorptiva como variável mediadora. Para isso, utilizou-se pesquisa descritiva e causal, análise quantitativa, de corte transversal e survey. A definição da amostra foi por acessibilidade, composta por 101 empresas da indústria no Brasil. O questionário com 41 questões foi elaborado a partir da revisão de literatura, com ênfase no perfil dos respondentes das informações das organizações pesquisadas, e engloba 4 dimensões sobre integração interna, integração com fornecedores, integração com clientes, capacidade de absorção e o desempenho operacional. Na análise de dados foi utilizada a modelagem de equações

estruturais para testar as relações acima propostas. Como resultado, verificou-se que dois atores, integração interna e integração com clientes influenciaram diretamente a capacidade de absorção e o desempenho operacional e na integração com fornecedores essa relação não foi significante. Por último, a integração interna e externa, quando mediadas pela capacidade de absorção, exerceram influência indireta no desempenho operacional e adquirir, assimilar, transformar e explorar os conhecimentos para fins comerciais são determinantes para os indicadores de desempenho operacional, sendo na percepção dos gestores, com maior representatividade nas questões que envolvem custos, confiabilidade e flexibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Integração interna. Integração com Fornecedor. Integração com Cliente. Capacidade de Absorção. Desempenho Operacional.

INTERNAL AND EXTERNAL INTEGRATION AND ABSORPTION CAPACITY AS DETERMINANTS OF OPERATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT: In the current scenario of industries, operational performance is a factor of competitive advantage and the understanding of the complexity of internal relations and with partners enables organizations to be more

involved, so that they can quickly adapt and absorb knowledge, enabling improvement in indicators. This article sought to verify the direct and indirect influence of internal and external integration on the operational performance of manufacturing industries, using absorption capacity as a mediating variable. For this, descriptive and causal research, quantitative analysis, cross-sectional analysis and survey were used. The definition of the sample was accessibility, composed of 101 industry companies in Brazil. The questionnaire with 41 questions was prepared from the literature review, with emphasis on the profile of the respondents of the information from the organizations surveyed, and encompasses 4 dimensions of internal integration, integration with suppliers, integration with customers, absorption capacity and operational performance. In the data analysis it was used the modeling of structural equations to test the relationships proposed above. As a result, it was found that two actors, internal integration and integration with customers directly influenced the absorption capacity and operational performance and in the integration with suppliers this relationship was not significant. Finally, internal and external integration, when mediated by absorption capacity, exerted indirect influence on operational performance and acquire, assimilate, transform and exploit knowledge for commercial purposes are determining factors for operational performance indicators, being in the perception of managers, with greater representativeness in issues involving costs, reliability and flexibility.

KEYWORDS: Internal integration. Supplier Integration. Customer Integration. Absorption Capacity. Operational Performance.

1 | INTRODUÇÃO

No ambiente dinâmico e competitivo em que as organizações estão inseridas, a permanente necessidade de desenvolver melhorias em seus processos gera discussões na área de Gestão de Operações, principalmente porque a eficiência de processos melhora o desempenho operacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Nesse sentido, e principalmente devido à crise política e econômica brasileira, acentuada em 2015, gerando insatisfação da indústria brasileira com seus indicadores e situação financeira, conforme divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2016), as indústrias brasileiras inseridas nesse cenário, precisam competir e cooperar ao mesmo tempo, integrando internamente e com seus fornecedores e clientes para garantir resultados em processos, projetos, produtos e redução de custos.

Embora as integrações internas e externas tenham sido reconhecidas como uma forma de atualizar o conhecimento interno, essa integração por si só não é suficiente para melhorar o desempenho operacional, pois depende da capacidade de absorção, a capacidade interna da organização de reconhecer o valor das informações, adquiri-las, assimilá-las, transformá-las e explorá-las para fins comerciais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002; HUBER, 1991; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, 2011).

Esta capacidade interna, reconhecida como capacidade absorptiva, está ligada à mudança, adaptação e ajuste da organização, como forma de responder, agir e interpretar eventos, bem como associação cognitiva realizada pelos seus membros. A criação de valor e a melhoria das operações internas estão atreladas à capacidade de absorção de conhecimentos novos e externos (FIOL e LYLES, 1985). Para as grandes empresas, o conceito de capacidade de absorção é bem compreendido, enquanto para pequenas empresas e setores tradicionais, a implementação do conceito de capacidade de absorção é menos documentada. (SPITHOVEN; CLARYSSE; KNOCKAERT, 2011)

Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar qual a influência da integração interna e externa e da capacidade de absorção sobre o desempenho operacional das indústrias de transformação.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção está relacionada a fundamentação teórica que dá sustentação ao estudo, conceitos, operacionalização e resultados de pesquisas anteriores tanto sobre integração interna, com fornecedores e clientes quanto a capacidade de absorção e desempenho operacional.

2.1 Integração

Pagell (2004) define integração interna e externa, sob diferentes focos de estudo, utilizando as palavras coordenação e colaboração como sinônimos de integração. A integração entre os diferentes departamentos e áreas da organização faz-se necessária para um processo integrado, para o rompimento de barreiras funcionais, o atendimento aos requisitos de clientes e melhoria contínua do desempenho operacional. Este contexto envolve multidisciplinaridade interna, equipes atuando em conjunto, otimizando o processo interno e sua capacidade operacional para atender as necessidades do mercado e o sucesso de novos produtos, integrando tanto internamente como externamente para obtenção de fatores críticos de informação. (CALANTONE; DRÖGE; VICKERY, 2002; MILSON, 2015; KOUFTEROS; VONDERREMBSE; JAVARAM, 2005; SWINK; SONG, 2007).

A integração interna é uma das funções da organização, o qual os departamentos agem dentro de um processo colaborativo e sincronizado para atender as necessidades dos clientes, com compartilhamento de dados e informações em tempo real para todas as áreas de negócio. A colaboração interfuncional e coordenação de atividades são necessárias para garantir a competitividade e dinâmica do mercado (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; PINTO; PINTO; PRESCOTT, 1993; SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007; ZHAO et al., 2013).

Integração com fornecedor é o processo de aquisição e compartilhamento de

informação operacional, técnica e financeira e conhecimentos relacionados. Entre as atividades associadas na integração com fornecedor, se incluem parcerias, sistema de comunicação transparente, atividades de co-desenvolvimento, reuniões de planejamento conjunto e sistemas de informação compartilhadas, sincronismo entre fornecedores, compras e produção, envolvimento no desenvolvimento de novos produtos, a cultura organizacional deve ser compartilhada, os produtos devem atender requisitos de qualidade e tempo, os problemas devem ser resolvidos em conjunto e benefícios devem ser partilhados (DAS; NARASIMHAN; TALLURI, 2006; KOÇOGLU et al., (2011); SINGH; POWELL, 2009; SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007).

Integração com cliente é o processo de aquisição e assimilação de informação de requisitos e conhecimentos relacionados ao cliente a fim de obter e incorporar uma melhor compreensão das preferências dos clientes, para desenvolver novos produtos e incluem contatos frequentes de clientes, comunicação de pesquisas de satisfação, interações formais e informais diretas, ou mesmo, a extensão em que os clientes participam do *NPD* de um fornecedor em fases de teste. Esse projeto inicia na geração de ideias até o protótipo do produto. (CAMPBELL; COOPER, 1999, EISENNHARDT; TABRIZI, 1995; KAULIO, 1998; KUJALA, 2003; NEALI; CORKINDALE, 1998; RITTER; WALTER, 2003; SWINK, NARASIMHAN, WANG, 2007).

2.2 Capacidade de absorção

Cada vez mais as organizações de diversos segmentos de atuação passam a valorizar o conhecimento interno e externo como um componente estratégico para o seu negócio e o papel relevante da capacidade absorptiva para alianças estratégicas, no qual a organização precisa desenvolver sua capacidade interna, aproveitando os benefícios da cooperação inter-organizacional e garantir a competitividade, como é estudado por muitos autores. (ANDERSEN, 2015; AHUJA, 2000; CHANG, 2003; LIN et al., 2012).

Cohen e Levinthal (1990), considerando pesquisas do campo da Psicologia e relacionado as estruturas cognitivas para o aprendizado, iniciaram uma teoria do campo da Gestão Estratégica e de Comportamento Organizacional conhecida como Capacidade Absorptiva. O conceito de Capacidade Absorptiva foi identificado por Cohen e Levinthal (1989; 1990) inicialmente com a habilidade para identificação, assimilação e exploração do conhecimento para fins comerciais e inovação. No nível organizacional, a capacidade absorptiva é a capacidade da organização de adquirir novos conhecimentos, absorver e assimilar novas informações e de explorar o conhecimento externo como componente crítico para o alcance de capacidades de inovação. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; KOGUT; LANE; LUBATKIN, 1998; LANE et al., 2006; STEVENS, 1989; TU et al., 2006; ZANDER, 1992; ZAHRA; GEORGE, 2002). O modelo de Cohen e Levinthal (1990) foi ampliado por Todorova e Durisin (2007) que sugeriram que novos elementos relacionados à Capacidade Absorptiva,

onde uma base existente de conhecimentos prévios, investimentos em P&D e recursos humanos, com um bom nível de conhecimento facilitariam o processo e permitiriam ampliar o fluxo de inovações. (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

O conceito de capacidade absorptiva, para Zahra e George (2002) inclui questões sobre componentes, antecedentes, contingências e resultados da capacidade de uma empresa adquirir conhecimento, fora de seus limites e a partir de vínculos externos, reunir esses conhecimentos e levar a empresa à uma vantagem competitiva. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). Zahra e George (2002) reconceituaram o tema capacidade absorptiva e identificaram 4 dimensões essenciais para o tema: a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

A capacidade das organizações de descobrir e implementar complementaridades entre as rotinas da capacidade de absorção segundo (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011) pode explicar porque algumas empresas tem sucesso precoce e outras são imitadoras, e esse sucesso como uma nova prática de gestão ou inovação, depende da medida em que uma organização evolui, se adapta e implementa a configuração de suas rotinas de capacidade interna e externa de absorção, incluindo também os seus funcionários (SCHMIDT, 2010).

2.3 Desempenho operacional

A maioria dos estudos na área sobre desempenho operacional envolve medidas operacionais objetivas e percentuais, sendo as mesmas mais adequadas pois se relacionam com a produção e são influenciadas pelas decisões gerenciais (CUA et al., 2006). Skinner (1969) menciona que o sistema de produção precisa definir seus critérios competitivos e onde concentrará seus esforços para ganhar vantagem competitiva. Dessa forma, o desempenho operacional se caracteriza como um constructo composto pelos resultados que as organizações atingem em diversos critérios como custo, qualidade, flexibilidade, entre outros estudados por Skinner (1969) e Wheelwright (1978;1984)..

O mercado sempre exigirá requisitos mínimos a serem cumpridos e caso a empresa foque apenas uma, (por exemplo flexibilidade), as demais, qualidade, entrega e custos não poderão ser dispensadas. (FERDOWS e DE MEYER, 1990). Cua et al., (2006) defendem as dimensões do desempenho operacional controladas pela fábrica, sendo as mais utilizadas na literatura o custo, a qualidade, a flexibilidade e a entrega. Neely et al., (1995) sugerem um sistema de avaliação de desempenho que deve ser examinado em três diferentes níveis: medidas individuais de desempenho, as medidas do sistema e a relação entre o sistema e o ambiente que opera com indicadores de qualidade, tempo, flexibilidade e custo.

As dimensões para a medição do desempenho operacional incluem custos,

qualidade, confiabilidade e flexibilidade, além da taxa de introdução de novos produtos e velocidade de introdução de novos produtos que foram incluídas na lista de indicadores de acordo com (AHMAD; SCHROEDER, 2003). Para Verona (1999), os indicadores de desempenho no desenvolvimento de novos produtos podem ser agrupados em duas categorias: eficiência do processo, que incluem velocidade, produtividade e flexibilidade no projeto de desenvolvimento, e eficácia do produto. Já Ettlie (1997) argumenta com ênfase no esforço coordenado, considerando velocidade na conclusão das tarefas, simplificação do trabalho e eliminação do retrabalho.

2.4 Relações entre a integração interna e externa, capacidade de absorção e desempenho operacional

Pesquisas destacam que o conhecimento existente na mente dos funcionários ou nos sistemas de informação são recursos chave para a estratégia de negócios e são fatores que influenciam a capacidade absorptiva das organizações e na transferência de conhecimentos. (DE NEGRI, 2006, MINBAEVA et al., 2003, WU; ONG; HSU, 2008). Nagati e Rebolledo (2012) sugerem que a primeira dimensão da capacidade relativa de absorção - rotinas de compartilhamento de conhecimento - influencia o conhecimento transferido do cliente para o fornecedor. A transferência de conhecimento atua como mediadora entre as rotinas de compartilhamento de conhecimento e a melhoria do desempenho operacional do fornecedor. O modelo de Swink et al., (2007) propõe que o compartilhamento de informações e conhecimentos com clientes e fornecedores relacionam as prioridades competitivas da manufatura (eficiência de custo, qualidade, entrega, flexibilidade nos processos e flexibilidade de novos produtos).

As relações dos atores da integração, como trabalhadas na literatura, são partes integrantes da vivência das indústrias, o qual diferentes estudos caracterizam a capacidade de absorção do conhecimento, suas fases, a forma como as empresas realizam e os resultados obtidos nessas relações como determinantes para o desempenho operacional. A influência direta e indireta tanto da integração como da capacidade de absorção será determinante para verificação da relação com os indicadores de custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade das indústrias de transformação no Brasil.

3 I METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como descritiva e causal, descritiva, pois os resultados neste tipo de pesquisa contribuem para descrever as relações entre variáveis da população em análise, busca descrever as características da população das indústrias em seus segmentos e seus comportamentos em relação a integração, capacidade de absorção e desempenho operacional (HAIR Jr. et al., 2005) e causal. A pesquisa caracteriza-se como sendo de abordagem quantitativa, através da aplicação

de um questionário em 101 empresas da indústria de transformação no Brasil. O questionário foi composto de 41 questões. Os constructos e suas dimensões fazem parte da revisão de literatura e provenientes de escalas já validadas. Uma escala Likert de 5 pontos foi utilizada como opção de resposta, variando de (1) “Discordo totalmente” a (5) “Concordo Totalmente”, além de questões de cunho descriptivo, objetivas e abertas, para coletar o perfil dos respondentes.

As questões relacionadas à integração interna, integração com fornecedores e integração com clientes foram baseadas nas escalas propostas por Chatzoudes e Chatzoglou, (2011), Chen e Paulraj (2004), Koufteros et al., (2005), Swik et al., (2007) pela relevância na literatura e aplicação prática em outros estudos. O conceito de Capacidade de Absorção utilizado neste estudo, é proposto por Cohen e Levinthal, (1990) e Zahra e George (2002), e foi escolhido por ser seguido pela maioria dos autores que estudaram o tema. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002). As dimensões para verificação dos conceitos de desempenho operacional, na visão dos principais autores Ahmad e Schroeder (2003), Chen e Paulraj (2004), Ferdows e De Meyer (1990), são custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade.

4 | RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Nessa etapa, foi realizada a análise descritiva das dimensões e realizado o processo de purificação e mensuração do modelo proposto. Os resultados do refinamento dos dados são apresentados na tabela 1.

Dimensões	Variáveis	Carga	Erro Pa-drão	T	p-value	R2	Alfa de Cron-bach	Confiabilidade Composta	AVE
ININT	ININT2	0,713				0,508	0,872	0,87	0,58
	ININT3	0,724	0,143	6,821	***	0,524			
	ININT4	0,795	0,149	7,459	***	0,632			
	ININT5	0,830	0,149	7,763	***	0,689			
	ININT7	0,751	0,148	7,067	***	0,564			
INFOR	INFOR1	0,734				0,539	0,871	0,87	0,58
	INFOR2	0,756	0,161	7,19	***	0,572			
	INFOR3	0,740	0,149	7,038	***	0,548			
	INFOR5	0,791	0,165	7,519	***	0,626			
	INFOR6	0,776	0,17	7,379	***	0,602			
INCLI	INCLI1	0,861				0,741	0,87	0,88	0,65
	INCLI2	0,823	0,106	9,939	***	0,677			
	INCLI3	0,832	0,094	10,105	***	0,692			
	INCLI5	0,689	0,119	7,69	***	0,475			
AQCON	AQCON1	0,787				0,619	0,803	0,81	0,59
	AQCON3	0,733	0,089	7,477	***	0,537			
	AQCON4	0,784	0,113	8,081	***	0,615			

ASSCON	ASSCON3	0,574				0,329	0,83	0,85	0,67
	ASSCON4	0,882	0,262	6,273	***	0,778			
	ASSCON5	0,944	0,277	6,388	***	0,891			
TRANSCON	TRANSCON1	0,840				0,706	0,874	0,88	0,71
	TRANSCON2	0,923	0,096	11,272	***	0,852			
	TRANSCON3	0,747	0,096	8,553	***	0,558			
EXCON	EXCON1	0,802				0,643	0,872	0,87	0,63
	EXCON2	0,788	0,092	8,532	***	0,621			
	EXCON3	0,747	0,119	7,968	***	0,558			
	EXCON4	0,847	0,103	9,312	***	0,717			
DESOP	CUSTOS	0,852				0,726	0,855	0,85	0,66
	CONFIABI-LI-DADE	0,776	0,116	8,742	***	0,602			
	FLEXIBI-LI-DADE	0,811	0,127	9,251	***	0,658			

Tabela 1 - Modelo de mensuração após purificação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo de mensuração passou de 41 para 30 questões, pois as questões retiradas do modelo não apresentaram significância. Para ter certeza das informações, o Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída foram mensuradas. Por meio destas análises, uma vez que os coeficientes Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta estão acima de 0,7 e o AVE é superior a 0,5 demonstra-se que todas as dimensões do estudo têm consistência interna antes e após o refinamento dos dados.

Satisfeitas as condições para realização das análises multivariadas o modelo estrutural foi testado na relação direta entre os agentes da integração e o desempenho operacional. A integração interna tem uma influência direta de 0,411 no desempenho operacional e essa relação é significativa uma vez que o coeficiente de importância é maior do que 0,05. Já a integração com o cliente tem uma influência de 0,241 e a integração com fornecedores não foi significativa nas indústrias estudadas. O coeficiente de importância ficou menor de 0,05, sendo 0,084 uma relação não significante. Esse resultado está de acordo com a pesquisa de (BAJAJ; KEKRE; SRINIVASAN, 2004) quando afirmam que os fabricantes devem equilibrar o envolvimento com parceiros externos, evitando as influências diretas negativas sobre o desempenho operacional e tirar proveito da influência indireta e contrariando outros estudos internacionais.

De acordo com a figura 1 na análise, verifica-se que as três dimensões de integração explicam em 54,8% a variável dependente capacidade de absorção, na qual se destaca a integração interna com influência em 0,629 na Capacidade de absorção. Esta influência é significativa, pois o resultado indica que a Integração interna ajuda a empresa a adquirir, assimilar, transformar e explorar novos conhecimentos. Devido à integração interna e integração com clientes que influenciaram diretamente

a capacidade absorção em 53,80%, e a capacidade de absorção exercer uma influência direta de 42,80% no desempenho operacional, bem como as dimensões da integração exercerem influência indireta de 73,64% no desempenho operacional quando mediadas pela capacidade de absorção, que esses constructos de acordo com a pesquisa são determinantes para o desempenho das indústrias de transformação e seus indicadores de desempenho operacional (custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade, velocidade).

Essa afirmação está de acordo com os estudos de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005) que afirmam que a intensidade da conexão entre os membros da organização, auxilia no desenvolvimento da confiança e cooperação e alavanca a assimilação, transformação e aproveitamento de novos conhecimentos, aumentando a capacidade absorptiva realizada.

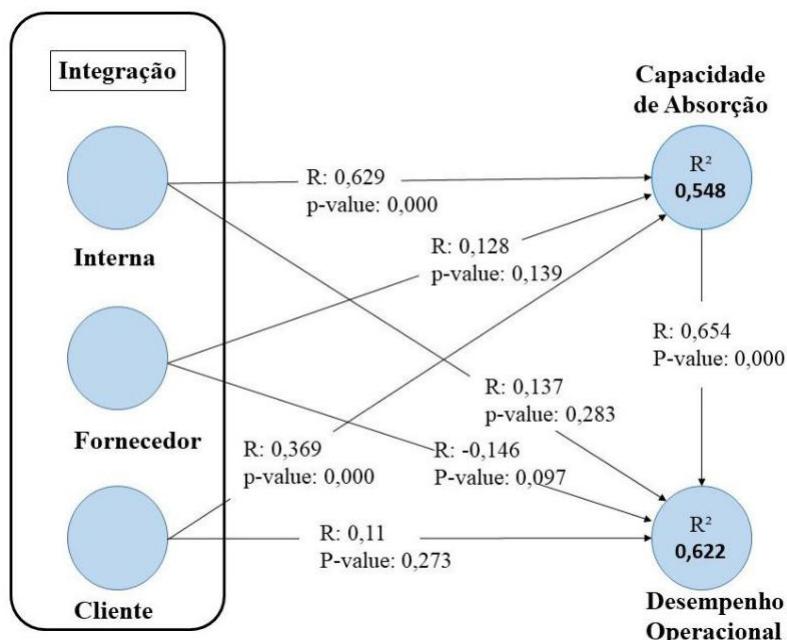


Figura 1 – Modelo Teórico do Resultado da Pesquisa – Relação Indireta

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A integração interna tem uma influência de 0,137 no desempenho operacional, quando mediada pela capacidade de absorção, mas essa relação não é significativa uma vez que o coeficiente de importância é maior do que 0,05. A integração com fornecedor não influenciou na relação com a capacidade de absorção, com resultado de 0,128, representando 1,6% de significância. Na integração com fornecedor, a influência de -0,146 quando mediada pela capacidade absorptiva não é significativa e não exerce uma influência direta sobre o desempenho operacional, e esse resultado significa que a integração com fornecedores não influenciou na capacidade de absorção e no desempenho operacional das indústrias pesquisadas. Evidências de que a integração com fornecedores não está diretamente relacionada ao desempenho operacional, quando analisadas isoladamente, foram encontradas nos estudos de (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Em termos de integração com clientes e capacidade de absorção, verificou-se que há uma diferença da integração com fornecedor, uma vez que a relação existe e é significante e representa 13,60%. Mas também, a integração com cliente exerce influência sobre a capacidade de absorção (0,369), que, por sua vez, influencia no desempenho operacional. Assim, a integração com cliente influencia indiretamente o desempenho operacional em 24,14%, 0,2413 (0,369 x 0,654).

Verificou-se na Figura 1 que a intensidade deste efeito indireto com fornecedores é cerca de 8,37%, o que significa que a variância de uma unidade na influência de integração de fornecedores em 0,083 (0,128 x 0,654) no desempenho operacional. Assim, os fornecedores e os clientes não são vistos como parceiros no negócio, uma vez que não participam na definição do planejamento estratégico da empresa. Os parceiros externos são vistos como fornecedores de informação, matérias-primas e tecnologias alternativas que podem ajudar na idealização de produto, design e produção. Nos estudo com as indústrias de transformação no Brasil, os fornecedores não influenciaram na capacidade de absorção, nem direta e nem indiretamente no desempenho operacional.

A dimensão integração interna exerce influência sobre a capacidade de absorção (0,629 x 0,654), e essa influencia o desempenho operacional em 41,13%. Considerando integração com cliente 24,14%, integração com fornecedor 8,37% e integração interna 41,13%, quando mediadas pela capacidade absortiva a integração exerce influência indireta de 73,64% no desempenho operacional.

Na sequência, verificou-se o poder de explicação das variáveis integração interna, integração com fornecedor, integração com cliente e capacidade de absorção sobre o desempenho operacional. Por meio das análises realizadas, verificou-se que as competências internas da empresa parecem ser essenciais ao integrar parceiros. Isso ocorre porque as empresas devem ter um sistema apurado para reconhecer as informações que podem ser valiosas no processo de desempenho operacional. Considerando que a capacidade de absorção influencia diretamente em 42,80% o desempenho operacional, para completar o conjunto de competências internas, as empresas devem também aplicar o que foi aprendido para fins comerciais, a fim de obter vantagem competitiva a partir dele. A capacidade absortiva para (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005) é uma forma de coletar informações valiosas de parceiros externos e convertê-las em benefícios que aumentarão a competitividade das empresas.

Finalmente, a integração interna e com clientes, quando mediados pela capacidade de absorção, foram determinantes para o desempenho das operações, com maior representatividade nas questões que envolvem melhoria nos processos que diminuem os custos de produção, confiabilidade na entrega de mercadorias aos clientes no prazo combinado e a flexibilidade de mudanças no volume de produção e produtos para atender a demanda dos clientes.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar as influências diretas e indiretas da integração interna, integração com fornecedores e integração com clientes e da capacidade de absorção sobre o desempenho operacional quando se trata de custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade. Considera-se que estes objetivos foram alcançados por meio de testes estatísticos realizados com 101 empresas pertencentes à vários segmentos da indústria de transformação no Brasil.

Inicialmente, na análise da relação da integração com a capacidade absorptiva, as dimensões integração interna e integração com cliente impactaram na capacidade de absorção e a integração com fornecedores não foi significante. Nas indústrias brasileiras, esse pode ser um ponto de preocupação, pois a integração com fornecedores não influencia a capacidade de absorção, o que pode, por sua vez, impactar principalmente no desenvolvimento de novos produtos, processos, tecnologias e projetos.

Ao mesmo tempo, ambas as dimensões integração com clientes e integração interna estão positivamente relacionadas à capacidade de absorção, demonstrando envolvimento das áreas funcionais para atender às necessidades das indústrias e dos clientes. Porém, na relação indireta, nem a integração interna, nem a integração com parceiros externos, como fornecedores e clientes, têm influência direta sobre o desempenho operacional. Em geral, os resultados indicaram que na relação direta da integração interna e integração com parceiros (fornecedores e clientes), apenas as dimensões integração interna e integração com cliente influenciaram no desempenho operacional das indústrias de transformação. Já a relação de integração com fornecedores, não têm influência direta no desempenho operacional.

Em termos de contribuições acadêmicas, o instrumento de pesquisa tem orientação para os agentes de integração interna e externa. Do ponto de vista gerencial, gestores podem investir no relacionamento com parceiros e em aspectos da integração interna e absorção de conhecimento para melhoria dos processos de produção e seus indicadores de desempenho operacional. Uma das limitações da pesquisa consiste no fato de que as dimensões foram medidas com base na percepção dos gestores, que pode apresentar subjetividade. Novos estudos podem verificar a percepção de fornecedores e clientes, bem como outras medidas além do desempenho operacional como desempenho econômico, financeiro e de mercado. Por fim, a pesquisa focou no desempenho operacional como variável dependente e a capacidade de absorção como mediadora. Assim, sugere-se um estudo sobre a influência da integração e capacidade de absorção em outras variáveis, como por exemplo o desempenho em inovação e da empresa.

REFERÊNCIAS

AHMAD, S. e SCHROEDER, R. G. *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*. Journal of Operations

AHUJA, Gautam. **Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study.** Administrative science quarterly, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

CALANTONE, Roger; DRÖGE, Cornelia; VICKERY, Shawnee. **Investigating the manufacturing–marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?** Journal of Operations Management, v. 20, n. 3, p. 273-287, 2002.

CAMPBELL, Alexandra J.; COOPER, Robert G. **Do customer partnerships improve new product success rates?** Industrial Marketing Management, v. 28, n. 5, p. 507-519, 1999.

CHATZOUDES, D.; CHATZOGLOU, P. **The Impact of 3600 Supply Chain Integration on Operational and Business Performance.** Operations and Supply Chain Management, v. 4, n. 2/3, p. 145-156, 2011.

CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. **Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements.** Journal of operations management, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** Administrative science quarterly, p. 128-152, 1990.

CUA, K., MCKONE, K.; SCHROEDER, R. **Improving performance through an integrated manufacturing program.** The Quality Management Journal, 13(3), 45 60, 2006.

DAHLSTEN, Fredrik. **Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars.** European Journal of Innovation Management, v. 7, n. 2, p. 141-149, 2004.

DE NEGRI, Fernanda. **Determinantes da capacidade de absorção das firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão-de-obra.** Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea, 2006.

ETTLIE, John E. **Integrated design and new product success.** Journal of operations management, v. 15, n. 1, p. 33-55, 1997.

FERDOWS, K., e DEMEYER, A., **Lasting Improvements in Manufacturing Performance.** Journal of Operations Management, v. 9, no. 2, 1990.

FIOL, M. LYLES, **Organizational learning.** The Academy of Management Review, 1985.

FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. **The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach.** Journal of operations management, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUBER, G. P. **Organizational learning: the contributing process and the literature.** Organization Science, v. 1, n. 2, 1991.

JANSEN, Justin JP; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. **Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?** Academy of management journal, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. **Innovation, organizational learning, and performance.** Journal of business research, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KAULIO, Matti A. **Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods**. Total Quality Management, v. 9, n. 1, p. 141-149, 1998.

KOUFTEROS, Xenophon; VONDEREMBSE, Mark; JAYARAM, Jayanth. **Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy**. Decision Sciences, v. 36, n. 1, p. 97-133, 2005.

KUJALA, Sari. **User involvement: a review of the benefits and challenges**. Behaviour & information technology, v. 22, n. 1, p. 1-16, 2003.

LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning**. Strategic management journal, p. 461-477, 1998.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. **The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct**. Academy of management review, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LEWIN, Arie Y.; MASSINI, Silvia; PEETERS, Carine. **Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines**. Organization Science, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011.

NAGATI, Haithem; REBOLLEDO, Claudia. **The role of relative absorptive capacity in improving suppliers' operational performance**. International Journal of Operations & Production Management, v. 32, n. 5, p. 611-630, 2012.

NEELY, A., Gregory, M., Platts, K., 1995. **Performance measurement system design**. International Journal of Operations & Production Management 15 (4), 80–116.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAGELL, Mark. **Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics**. Journal of operations management, v. 22, n. 5, p. 459-487, 2004.

PETERSEN, Kenneth J.; HANDFIELD, Robert B.; RAGATZ, Gary L. **Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design**. Journal of operations management, v. 23, n. 3, p. 371-388, 2005.

PINTO, Mary Beth; PINTO, Jeffrey K.; PRESCOTT, John E. **Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation**. Management Science, v. 39, n. 10, p. 1281-1297, 1993.

Q. TU, M.A. VONDEREMBSE, T.S. RAGU-NATHAN, T.W. SHARKEY. **Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices**. Journal of Operations Management, 24 (5) (2006), pp. 692-710.

RITTER, Thomas; WALTER, Achim. **Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development**. International Journal of Technology Management, v. 26, n. 5-6, p. 482-501, 2003.

SCHMIDT, Tobias. **Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge**. Managerial and Decision Economics, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2010.

SINGH, Prakash J.; POWER, Damien. **The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 14, n. 3, p. 189-200, 2009.

SKINNER, W. (1969). **Manufacturing: missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, 47(3), 136-145.

STEVENS, Graham C. **Integrating the supply chain**. International Journal of Physical Distribution & Materials Management, v. 19, n. 8, p. 3-8, 1989.

SWINK, M., NARASIMHAN, R. WANG, C., **Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance**. Journal of Operations Management, Volume 25, Issue 1, January 2007, p. 148-164.

SWINK, Morgan; SONG, Michael. **Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage**. Journal of Operations Management, v. 25, n. 1, p. 203-217, 2007.

SPITHOVEN, André; CLARYSSE, Bart; KNOCKAERT, Mirjam. **Building absorptive capacity to organize inbound open innovation in traditional industries**. Technovation, v. 31, n. 1, p. 10-21, 2011.

TODOROVA, Gergana; DURISIN, Boris. **Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization**. Academy of management review, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

VERONA, Gianmario. **A resource-based view of product development**. Academy of Management Review, v. 24, n. 1, p. 132-142, 1999.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. **Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches**. Academy of management review, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WHEELWRIGHT, Steven C. **Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions**. Business horizons, v. 21, n. 1, p. 57-66, 1978.

WHEELWRIGHT, Steven C. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategic management journal, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.

WU, Liang-Chuan; ONG, Chorng-Shyong; HSU, Yao-Wen. **Knowledge-based organization evaluation**. Decision support systems, v. 45, n. 3, p. 541-549, 2008.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension**. Academy of management review, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZHAO, Li et al. **The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 18, n. 2, p. 115-131, 2013.

PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO

Elaine Arantes

Instituto Federal do Paraná (IFPR), Campus
Colombo

Rua Antonio Chemin, 28 - São Gabriel 83403-515
Colombo/PR, Brasil

Omar Daniel Martins Netto

Universidade da Beira Interior, Aerospace
Sciences Department (DCA-UBI), Rua Marquês
d'Ávila e Bolama, 6201-001, Covilhã, Portugal

Jorge Miguel dos Reis Silva

Universidade da Beira Interior, Aerospace
Sciences Department (DCA-UBI), Rua Marquês
d'Ávila e Bolama, 6201-001, Covilhã, Portugal
e

CERIS, Instituto Superior Técnico, Universidade
de Lisboa, Av. Rovisco Pais 1, 1049-001, Lisboa,
Portugal.

do estudo de caso. Os dados primários foram coletados em entrevistas com especialistas do setor aeroportuário. Os dados secundários obtidos através da análise documental dos relatórios da INFRAERO, bem como de estudos realizados no setor aeroportuário. Até 2003, a INFRAERO era uma operadora lucrativa e respeitada em todo o mundo. A recente concessão aeroportuária brasileira levou a INFRAERO a perder receita com seus principais aeroportos e terminais de carga. O moral de seus funcionários foi profundamente abalado. Espera-se que esta pesquisa indique os motivos do declínio da INFRAERO. Os dados primários e secundários coletados também permitirão uma discussão teórico-empírica. A pesquisa apresenta relevância empírica, teórica e acadêmica. Empiricamente, os resultados desta pesquisa permitirão aos membros do setor aéreo aprender, compreendendo os fatores que transformaram uma empresa respeitada e lucrativa a entrar em um processo de declínio. Teoricamente, retomará aspectos específicos das teorias no contexto organizacional do aeroporto. Academicamente, este estudo fornecerá subsídios para a continuação da pesquisa no setor aeroportuário em todo o mundo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão aeroportuária.
INFRAERO. Relações Público-Privadas.

LOSING ALTITUDE: ASCENSION AND DECLINE OF INFRAERO

ABSTRACT: The Brazilian airport management scenario indicates that the Brazilian Airport Infrastructure Company (INFRAERO) has been losing revenues from its main airports. The purpose of this article is to understand what have contributed both to the ascension and to the decline of INFRAERO. This study is supported by the theories of complexity, of systems and of public interest. It considers the theoretical and legal basis for privatization, regulation and deregulation. It is an exploratory-descriptive study of applied nature following the strategy of the case study. Primary data was collected in interviews with experts in the airport sector. Secondary data was obtained through documental analysis of INFRAERO's reports as well as studies carried out on the airport sector. Until 2003, INFRAERO was a profitable and respected operator worldwide. The recent Brazilian airport concession led INFRAERO to lose revenues from its main airports and cargo terminals. The morale of its employees has been deeply shaken. It is expected that this research indicates the reasons for INFRAERO's decline. The collected primary and secondary data will also enable a theoretical-empirical discussion. This research presents empirical, theoretical, and academic relevance. Empirically, the results of this research will enable air sector members to learn by understanding the factors that have transformed a respected and profitable company to go into a decline process. Theoretically, will retake specific aspects of theories in the airport organizational context. Academically, this study will provide subsidies for the continuation of the research in the airport sector worldwide.

KEYWORDS: Airport management. INFRAERO. Public-Private Relations.

1 | INTRODUÇÃO

A partir de 1990, a agenda política brasileira vem aplicando medidas para modernizar a Administração Pública. Estas medidas, inspiradas no modelo privado de gestão, que conforme Motta (2007) era considerado superior e mais eficaz. Tais medidas incluíam a eliminação de alguns serviços públicos, privatizações e terceirizações. Diversos setores foram atingidos por esta reformulação do modelo de gestão pública, no Brasil. Dentre eles estão a mineração, a telecomunicação, a energia e o setor aeroportuário, entre outros. Empresas como a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) assim como as Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (USIMINAS) foram privatizadas. Os aeroportos de Natal, Guarulhos, Brasília, Viracopos, Galeão, Confins, Salvador, Porto Alegre, Florianópolis e Fortaleza foram objeto de concessões para a iniciativa privada.

No que diz respeito ao setor aeroportuário, seriam necessários investimentos de cerca de US\$ 6 bilhões de dólares entre 2010 a 2022 para atender sua crescente demanda. Contudo, a crise fiscal do Estado e o baixo crescimento da economia impediram investimentos na estrutura aeroportuária brasileira (CAMPOS NETO E SOUZA, 2011). Além destes fatores, Constantino (2012) aponta para o alto custo

da infraestrutura brasileira em relação a outros países o que representa um entrave para o investimento estrangeiro no Brasil. Emmons (2000) aponta também as dificuldades para a gestão da relação público-privada nos países que adotaram este modelo como caminho para ampliar e atrair investimentos. Este conjunto de fatores contribuíram para que a infraestrutura aeroportuária apresentasse crescentes sinais de estrangulamento do sistema e a consequente perda na qualidade dos serviços prestados.

A urgência nos investimentos para a ampliação e modernização dos aeroportos brasileiros deu-se com a escolha do Brasil como sede de dois importantes eventos esportivos internacionais: A Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016. Para suprir a carência da infraestrutura aeroportuária, o governo brasileiro iniciou em 2011 o lançamento de Editais para concessão de aeroportos para a iniciativa privada. De 2011 a 2017, foram concedidos para a iniciativa privada os aeroportos mais movimentados e mais rentáveis, no Brasil. Dentre os resultados obtidos por este processo, o presente artigo tem como tema os impactos sofridos pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) que culminaram com seu declínio, após mais de quatro décadas de atividades. Este tema foi escolhido considerando-se a contemporaneidade deste processo no Brasil e porque se relaciona “com um dos assuntos prioritários nas agendas do governo federal, da imprensa, do empresariado e da academia brasileira” (FLEURY, 2014). O contexto em que se situa a pesquisa aqui apresentada indica que após mais de quatro décadas de atividades, a INFRAERO se encontra diante de restrições financeiras que foram citadas em seu Relatório Anual 2017, nas palavras de seu presidente (INFRAERO, 2017).

Após quatro rodadas de concessões no setor, os aeroportos mais rentáveis encontram-se geridos pela iniciativa privada. Diante deste contexto, o problema que se verifica e que motiva a realização desta pesquisa é que as decisões da gestão pública, ao invés de impulsionar o crescimento de sua empresa operadora de aeroportos, acaba por deixá-la em situação tal que se fala inclusive em sua extinção em futuro próximo com a venda dos aeroportos que ainda não foram concedidos. Diante deste cenário, a pergunta de pesquisa que o presente estudo responde é: Quais fatores contribuíram para a ascensão e para o declínio da INFRAERO? Para responder a esta pergunta, definiu-se o seguinte objetivo geral: Compreender quais fatores contribuíram para a ascensão e para o declínio da INFRAERO. Como objetivos específicos, esta pesquisa se concentra em: 1. Levantar os fatores que motivaram a ascensão da INFRAERO; 2. Levantar os fatores que levaram ao declínio da INFRAERO; e 3. Compreender a relação entre os fatores de ascensão e declínio da INFRAERO, contextualizando-os no cenário brasileiro e relacionando-os com os recentes processos de concessão para a iniciativa privada.

O presente estudo foi realizado sobre a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO que é

uma empresa pública instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sob vinculação do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, atuando no território nacional (...) (INFRAERO, 2017).

A INFRAERO participa com 49% na sociedade com os consórcios vencedores dos leilões dos aeroportos de Guarulhos, Campinas, Brasília, Confins e Galeão. Permanece ainda na gestão de “seus 54 aeroportos, 61 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTAs) e 21 Terminais de Logística de Carga (Tecas)” (INFRAERO, 2017:10). Em 2017, a INFRAERO transportou 108,6 milhões de passageiros, 124,8 mil toneladas de carga e obteve R\$ 3.394,3 milhões de receita operacional.

O arcabouço teórico que sustenta a realização da presente pesquisa contempla: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) conforme Bertalanffy (2008) e a Teoria da Complexidade conforme Morin (1996); Hock (1999); Schultz (2002); Dooley, Sandelands e Tsoukas (2008); Marion e Uhl-Bien (2011); Weick, Stucliffe e Obstfeld (2005); Boulding (1956); Bolman e Deal (2003); Allen, Maguire e McKelvey (2011).

A partir do arcabouço teórico definido, foram estabelecidas as categorias de análise consideradas para a realização deste estudo. Sua apresentação será feita oportunamente. Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa incluem a realização de um estudo de caso conforme orienta Yin (2010), como estratégia para a apresentação dos dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos em entrevistas realizadas com profissionais do setor aeroportuário brasileiro e internacional. Os dados secundários foram coletados em documentos disponíveis na internet.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria de Sistemas (TS) é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Surgiu com os trabalhos desenvolvidos pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Bertalanffy (2008:22), ao abordar a evolução da humanidade, relacionada à inumeráveis problemas financeiros, econômicos, sociais e políticos, cita que, o tráfego aéreo ou mesmo o automóvel já não podem mais ser vistos apenas como número de veículos em operação, mas formando sistemas que devem ser planejados e organizados. E assim, destaca a necessidade de um “enfoque sistêmico” e de especialistas de sistemas que possam examinar as soluções possíveis e escolher as que prometem ter um caráter ótimo, com a máxima eficiência e o mínimo custo, numa rede tremendamente complexa de interações.

Segundo Castor (2009), Jan Christian Smuts, general, filósofo e estadista sul-africano, um pioneiro na aplicação dos conceitos sistêmicos à vida organizacional, cunhou o termo “holístico” e trabalhou com a ideia de globalidade, tanto no

entendimento dos sistemas naturais, quanto no entendimento dos sistemas humanos e organizacionais. Quanto a administração do sistema, para este autor, algumas questões precisam ser consideradas ao abordar a questão da administração. São elas:

- Qual o nível de atualização da gestão da organização?
- Como se distribui a autoridade dentro da empresa?
- Qual o nível de centralização das decisões?
- Qual é o poder, a autoridade do funcionário que está na linha de frente?
- Qual a qualidade dos sistemas de informação da empresa?

O processo decisório no ambiente organizacional é, cada vez mais, objeto de estudos e de desafios crescentes. Globalização, terceirização, avanços tecnológicos, novos modelos de gestão, crescimento do desemprego e automação têm provocado significativas mudanças para as organizações e para o trabalho, exigindo qualificação constante dos profissionais em processos de decisão. Neste cenário, os gestores públicos se deparam com desafios ainda maiores, que ultrapassam embasamentos teóricos.

A tomada de decisões não é fácil. As variáveis a serem consideradas são, muitas vezes, incertas e as decisões são limitadas por informações incompletas ou faltantes. O tema da racionalidade torna-se novamente importante. As organizações tendem a ser racionais em sua tomada de decisões, porém podem errar. Existem também formas múltiplas de racionalidade. A tomada de decisões pode ser entendida como sendo, ao mesmo tempo, objetiva, lidando com os problemas do momento, e política, lidando com os arranjos do poder que participam do processo (HALL, 2004).

A política empresarial citada por Hall (2004), sob o aspecto gestão pública, quando é regida por políticas partidárias, por fisiologismo, em geral, conduz os gestores submetidos a esses desafios a sucumbirem a processos decisórios inadequados aos interesses da organização e tornam-se incompetentes por imposições estruturais. A complexidade se origina em uma série de eventos previsíveis e contínuos e representa o grande desafio das lideranças. Estes eventos estão presentes tanto no ambiente externo como no ambiente interno das organizações. Ao administrar um negócio, uma organização se relaciona e se compromete com seu usuário ao mesmo tempo em que cria um sistema no qual interage com o mercado considerando e respeitando a legislação vigente e competindo com outras organizações (SCHULTZ, 2002). Dooley, Sandelands e Tsoukas (2008) reforçam a relação da complexidade e do pensamento sistêmico com a quantidade de cenários que uma organização tem nos ambientes interno e externo e que se tornam cada vez mais numerosos à medida que a tecnologia diminui tempos e espaços e, com isso, abre novas possibilidades para a atuação no mercado. Nota-se a complexidade quando se passa a entender que o mundo não é separado em partes, fragmentado. Todos estão, conectados, ligados e em processos

cíclicos e relacionais. A complexidade do mundo contemporâneo é demonstrada pelo equilíbrio existente no ecossistema gerado por células, organismos, sociedade, enfim. Do caos, surge o equilíbrio necessário à sobrevivência e ao convívio comum (MORIN,1996).

Com relação às situações criadas pelas mudanças ambientais, sejam elas externas ou internas, Marion e Uhl-Bien (2011:385) as denominam “desafios adaptativos” com os quais os gestores não podem lidar utilizando métodos tradicionais difundidos pela literatura tradicional. O comportamento humano, conforme Weick, Stucliffe et Obstfeld (2005) se orienta conforme um conjunto de percepções concebidas ao longo da formação e experiência de cada um. Este conjunto de percepções formado por uma retrospectiva de imagens e situações orienta os gestores de uma organização numa direção que pode ou não ser a ideal. Para subsidiar estas decisões, Boulding (1956) reforça a importância da coleta de informações que devem fazer sentido e serem confiáveis para constituir o conhecimento que fundamenta a tomada de decisões de um gestor. A turbulência mundial, na percepção de Bolman e Deal (2003) tem muito mais impacto atualmente sobre a gestão organizacional do que tinha há 50 anos. Dooley, Sandelands e Tsoukas (2008) complementam este pensamento, apontando para as mudanças intelectuais e sociais que desafiam as organizações e seus gestores. Nos anos 80, ao apontar 4 perspectivas: estrutural/técnica, humana, política e simbólica, Bolman e Deal (2003) trazem subsídios para refletir sobre diferentes caminhos para se conduzir a gestão de uma organização na direção da superação de seus desafios face às mudanças do ambiente em que opera.

Os movimentos de um ambiente que, num primeiro momento, poderiam parecer desastrosos para a organização podem se tornar oportunidades para um novo relacionamento com o mercado. Allen, Maguire e McKelvey (2011:5) consideram que a desordem, a incerteza e a crise podem ser vistas sob uma “luz positiva” e neste sentido, a desordem provocada pelo ambiente poderia trazer para a organização uma nova perspectiva de gestão que, apesar das incertezas da mudança, pode promover seu crescimento. A renovação trazida pela desordem é o resultado de um contexto em aparente caos, mas percebido pelos gestores como benéfico para a organização. Um modelo de gestão citado por Allen, Maguire and McKelvey (2011) deixa inclusive de eliminar totalmente a incerteza e passa a se beneficiar das possibilidades de mudança que proporciona o ambiente em desordem.

Combinar as perspectivas sugeridas por Bolman e Deal (2003) e ser capaz de adaptá-las e combiná-las na tomada de decisão é um caminho importante para que o gestor possa lidar com a complexidade do ambiente em que se situa a organização em que ele atua. A percepção do contexto ambiental em que se insere a organização passa ainda pelo equilíbrio entre o modelo mental próprio de cada indivíduo, subjetivo quando comparado aos modelos mentais de outros indivíduos e a clareza e objetividade a que a ciência se propõe, ao descrever cenários.

Inicialmente, para fins de conceituação, é importante salientar que, no Brasil,

os conceitos de privatização, Parceria Público-Privada (PPP) e concessão são diferentes. A privatização ocorre quando o bem público é transferido integralmente, ou seja, tanto a propriedade como sua gestão, para a iniciativa privada. No Brasil, a Lei 11.079 prevê que:

Não constitui parceria público-privada a concessão comum, assim entendida a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, quando não envolver contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado (BRASIL, 2004, Art. 2º, Parágrafo 3º).

Com relação à remuneração, “nas concessões tradicionais, a cobrança de tarifas é suficiente para remunerar o investimento. Com relação à remuneração do ente privado, nas PPP, abre-se espaço para uma complementação de receitas por parte do setor público” (BRITO E SILVEIRA, 2005:9). Na concessão, o Estado permanece como titular da prestação de serviços públicos conforme a Constituição Federal (1988). Esta titularidade não pode ser transferida. Sendo o Estado o titular único da prestação de serviços públicos cabe a ele fiscalizar seu cumprimento. Depois de finalizado o período da concessão, o ativo retorna para o Estado, por meio da gestão pública.

Ao idealizar o processo de concessão dos aeroportos para a iniciativa privada, o governo brasileiro definiu como objetivos: a redução do déficit na infraestrutura aeroportuária; a atração de investimentos; bem como novas experiências de modelos operacionais, gerenciais e tecnológicos que contribuissem para o modelo de gestão da INFRAERO. Estes novos modelos, segundo a percepção do governo brasileiro, incentivariam o investimento em inovação por meio da concorrência entre aeroportos além de proporcionar a melhoria contínua da eficiência operacional aeroportuária no Brasil. Era também objetivo do governo brasileiro que essas novas experiências fossem compartilhadas com a INFRAERO, impulsionando o aprimoramento dos procedimentos de gestão desta estatal, uma vez que ela permanece responsável pela administração da maioria dos aeroportos brasileiros (TCU, 2014). Para a efetivação desta concessão, quatro rodadas foram realizadas até o momento contemplando os aeroportos conforme indicado na Figura 1.



Figura 1 – Localização dos aeroportos brasileiros concedidos em quatro rodadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Na primeira rodada, construiu-se um novo aeroporto na região metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte: o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (ASGA). Como se tratava de um projeto inteiramente novo, sua gestão foi integralmente concedida para a iniciativa privada. Na segunda e terceira rodadas, as concessões tinham como foco aeroportos já operantes que eram administrados pela INFRAERO. Os aeroportos de Guarulhos, Brasília e Viracopos foram concedidos na segunda rodada e Galeão e Confins foram concedidos na terceira rodada. Todas as concessões aeroportuárias brasileiras têm sua regulação feita pela ANAC, a agência reguladora do setor. Na segunda e terceira rodadas, o modelo adotado para a concessão é apresentado na Figura 2.

Para a concessão brasileira em sua segunda e terceira rodadas, foi firmado um contrato entre a União, representada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), e as concessionárias formadas por uma sociedade entre INFRAERO com 49% do controle acionário e o consórcio vencedor do leilão com 51%. Este consórcio foi formado por investidores privados brasileiros com participação majoritária e operadores aeroportuários estrangeiros com experiência na movimentação de passageiros em aeroportos de outros países.

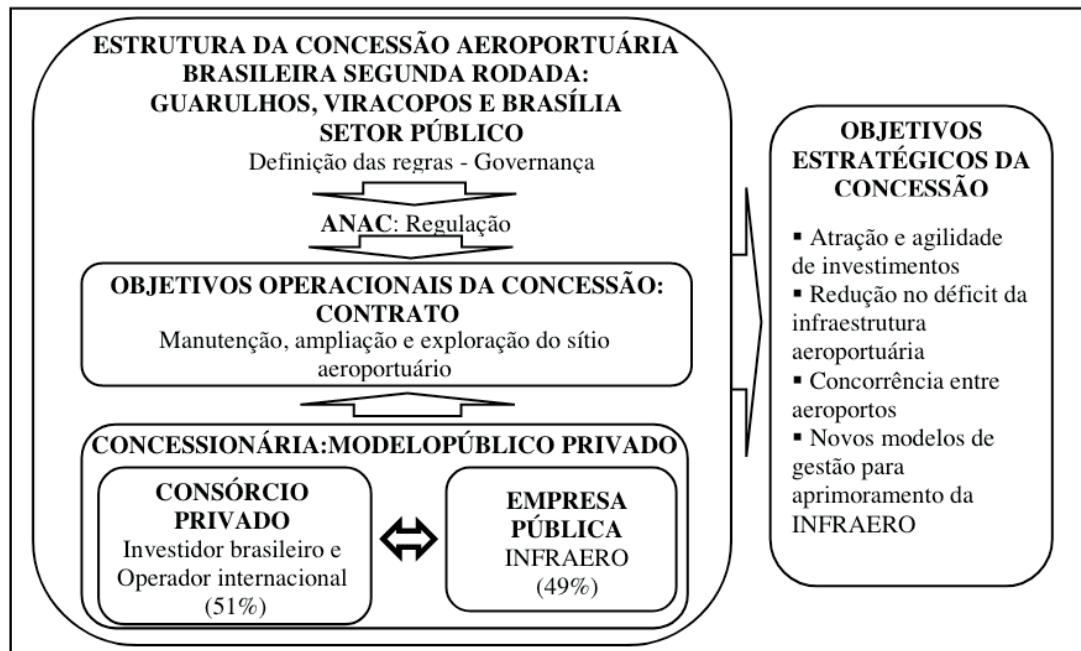


Figura 2 – Modelo da concessão aeroportuária brasileira na segunda e terceira rodadas

Fonte: Arantes, 2017.

Na quarta rodada, foram concedidos os aeroportos de Salvador, Fortaleza, Porto Alegre e Florianópolis. O modelo adotado para esta rodada não contempla a INFRAERO como sócia da iniciativa privada.

3 | METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado por ser descritivo de natureza aplicada sobre os fatores que influenciaram tanto a ascensão como o declínio da INFRAERO. As categorias de análise adotadas contemplam as principais questões trazidas pelas teorias que fundamentam esta pesquisa, ou seja, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) conforme Bertalanffy (2008); a Teoria da Complexidade (MORIN, 1996; HOCK, 1999). As categorias de análise pré-definidas estão detalhadas no Quadro 1.

Categorias de análise	Teoria de suporte
Atualização das tecnologias de gestão. Autoridade Centralização das decisões Qualidade dos sistemas de informação	Teoria dos Sistemas Bertalanffy (2008)
Perspectivas para a superação de desafios: estrutural/técnica, humana, política e simbólica	Teoria da Complexidade Bolman e Deal (2003)

Quadro 1 – Categorias de análise

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para análise da trajetória da INFRAERO, utilizou-se dados secundários coletados por Arantes (2017) bem como publicações cujo acesso encontra-se

disponível na internet. Para complementação das análises realizou-se uma entrevista em profundidade com um profissional do setor aeroportuário e da aviação civil cujas contribuições foram analisadas utilizando-se o método da análise de conteúdo preconizado por Bardin (2013). As contribuições desta entrevista estão identificadas na apresentação dos dados como “contribuições do entrevistado”. A entrevista realizada foi transcrita, codificada e analisada de acordo com as categorias de análise pré-definidas. A codificação do texto foi feita em três etapas: aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, a cada um dos trechos foi atribuído um código que traduzisse seu significado. Na etapa axial, os códigos foram associados aos eixos pré-definidos, ou seja, às categorias de análise. Na etapa final, foram selecionados os códigos que dão suporte às análises fazendo parte do relatório final da pesquisa apresentado no estudo de caso (STRAUSS E CORBIN, 2008). A fase de codificação foi realizada com o suporte do software Atlas Ti versão 7.5.16. As etapas percorridas para a realização do estudo de caso estão resumidas na Figura 3.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados secundários indica que a INFRAERO aumentou em 15,2% as receitas operacionais realizadas no ano anterior. Anuncia-se o processo de seleção de um parceiro privado para a empresa. É colocado foco no reconhecimento, pela segunda vez consecutiva, do Aeroporto Internacional de Curitiba, administrado pela INFRAERO, como o melhor do país (INFRAERO, 2017). Sem qualquer referência sobre o tema, o leitor poderia questionar a própria concessão já que o melhor aeroporto do país, segundo o Relatório Anual da INFRAERO, não foi concedido para a iniciativa privada. Entretanto, é importante ressaltar que a pesquisa de satisfação para aeroportos não concedidos não segue o mesmo padrão da pesquisa aplicada para aeroportos concedidos. A pesquisa de satisfação realizada nos aeroportos objeto da concessão atende aos requisitos estabelecidos em contrato em conformidade com a Lei 8.987 promulgada no Brasil em 1995 (BRASIL, 1995).

No que se refere à distribuição da autoridade, na INFRAERO, no período entre 2001 e 2003,

O processo decisório era bem descentralizado, sendo dividido entre as Diretorias de Operações, Engenharia, Finanças, Comercial, Administração e com apoio da área de Planejamento Estratégico, que depois virou diretoria. Havia sempre decisão colegiada. (CONTRIBUIÇÕES ENTREVISTADO).

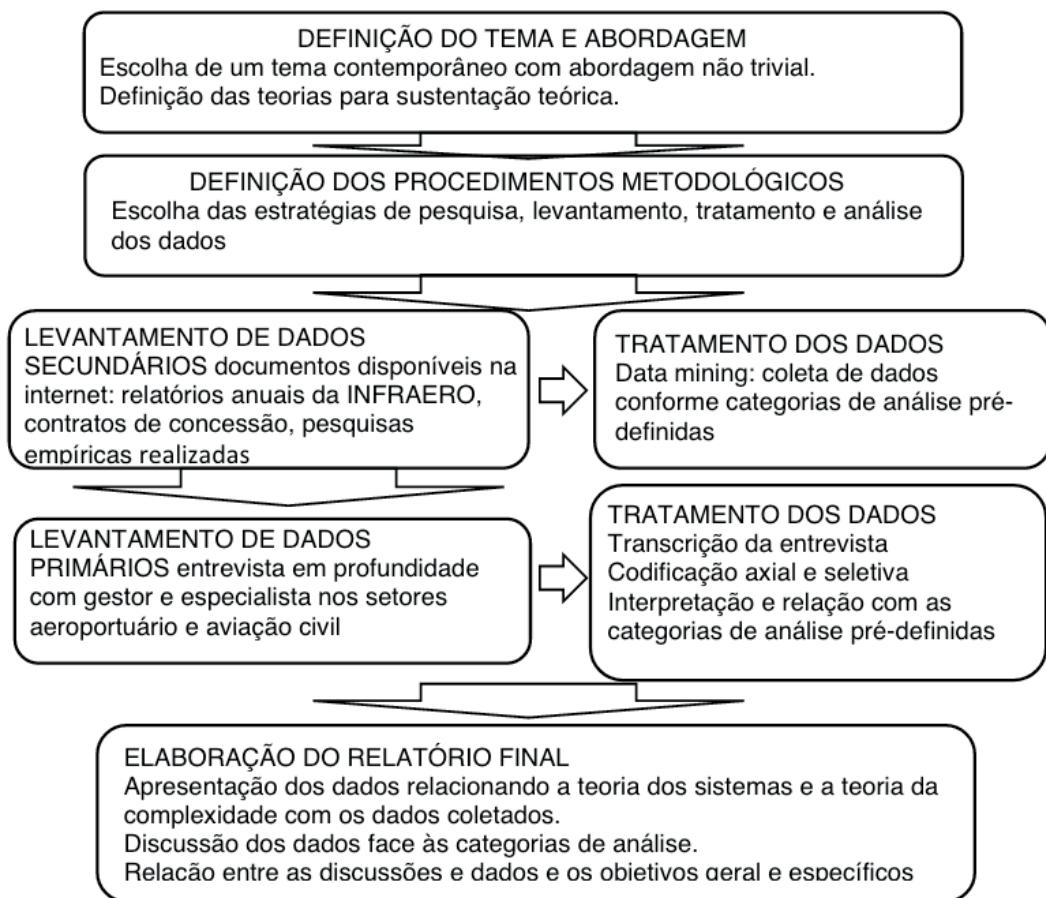


Figura 3 – Etapas percorridas para a realização do estudo de caso sobre a INRAERO

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Até 2003, a INFRAERO

Foi uma empresa superavitária, um exemplo de administração aeroportuária para muitos países que buscaram sua parceria para gestão de seus aeroportos. Porém, após o início de uma gestão política, a empresa entra em um declínio vertiginoso, que vem, hoje [2018], a torná-la, praticamente, em processo de extinção. (CONTRIBUIÇÕES ENTREVISTADO).

Sobre a relação entre a situação atual da INFRAERO e o processo de concessão aeroportuária no Brasil, conforme dados coletados, observa-se que “é importante não perder a propriedade da infraestrutura que é um ativo estratégico dado o serviço prestado para a sociedade e sua contribuição para o desenvolvimento da economia do país” (ARANTES, 2017:133). Havia, “(...) particularmente em relação aos aeroportos, havia a pressão decorrente da realização dos grandes eventos” o que levou ao governo brasileiro a decidir pela concessão no setor (ARANTES, 2017:136). O contexto político em que foram tomadas as decisões para a concessão brasileira de aeroportos é um aspecto muito mencionado entre os entrevistados conforme os depoimentos a seguir:

Antes de entrar nestas questões é preciso uma breve contextualização acerca do cenário político em que se deu a decisão de conceder os aeroportos. Era um governo que, ideologicamente não acreditava nesse modelo de parceria público-privada. (ARANTES, 2017:136).

Então ao avaliarmos detidamente a influência partidária sobre a gestão do país, verificamos (...) uma ingerência do Estado sobre um tipo de investimento que poderia ser 100% de capital privado. Isso na visão de investimentos de grande monta em projetos de longo prazo pode trazer impactos negativos no decorrer da execução dos contratos (...). (ARANTES, 2017:136).

A influência política na gestão da INFRAERO também foi percebida

A partir do ano de 2003, com a entrada de um Presidente que trouxe a vertente política para o processo decisório. Dando prioridade a melhorias nos aeroportos sediados em cidades administradas pelo partido que estava no poder ou de seus aliados. (CONTRIBUIÇÕES ENTREVISTADO)

A importância do investimento em tecnologia de gestão é mencionada a seguir. Observa-se que a iniciativa privada trouxe para o aeroporto uma visão estratégica.

Essa visão foi muito trazida seja pelo operador privado que foi parceiro na formação do consórcio como inteligência e também pela maior flexibilidade que a concessão tem, por ser privado, de buscar esse *benchmarking* e trazer isso para a realidade nacional identificou-se dentro da INFRAERO potencial também de reversão e exploração dos outros ativos que ela tem 100% de sua gestão (ARANTES, 2017:141).

Com relação aos aspectos positivos, o destaque foi para o planejamento estratégico realizado principalmente nos anos de 2001 e 2003 cujo resultado se observou no lucro líquido anual de quase meio bilhão de reais. Neste período,

A Infraero investia, juntamente com a área de TI, em softwares para apoio a gestão. Não lembro de softwares para apoio a decisão. Os softwares eram mais voltados a processos administrativos. Os treinamentos em gestão eram dados mais em termos comportamentais, tendo como parceiras entidades como a Universidade de Brasília (MBA de um ano em Gestão empresarial), Fundação Dom Cabral (diversos cursos de média duração para gestores intermediários) e Amana Key. Em todos os eventos da Empresa havia treinamentos e gestão empresarial com palestrantes renomados palestrantes nacionais. (CONTRIBUIÇÕES ENTREVISTADO)

O potencial do negócio aeroportuário do qual poderia se beneficiar a INFRAERO é perdido quando os aeroportos de maior movimento no país são entregues para a gestão privada. Este potencial é mencionado conforme segue:

São poucos negócios de infraestrutura no mundo que promovem tantos negócios complementares como os que os aeroportos promovem: estacionamento, *real estate*, varejo, marketing, publicidade, relações públicas, carga, passageiros, conexão, ou seja, é um leque de negócios num único ambiente. Você não tem outro setor de negócios em que você consiga amarrar tantas oportunidades comerciais ou mercadológicas num único ambiente. (ARANTES, 2017:140).

Um aspecto importante, sobre a gestão pública eficiente de um ativo estratégico é um questionamento trazido por estudos empíricos já realizados conforme sintetiza Arantes (2017) no Quadro 2.

Fator de impacto	Temas encontrados na pesquisa de campo	Estudos empíricos anteriores
<p>O caminho para alcançar os objetivos definidos no caso de uma relação público-privada pode ser alcançado pela gestão pública conforme evidenciado em outros países no setor aeroportuário.</p> <p>Existe o viés da eficiência pelo caminho da gestão da iniciativa privada, mas também existe o caminho do investimento na gestão pública, uma vez que os melhores aeroportos no mundo são geridos pelo poder público e existe ainda um terceiro caminho do modelo híbrido público-privado.</p>	<p>Por que países privatizam?</p> <p>Viés da eficiência pela desestatização</p> <p>Delegações de serviços públicos para a iniciativa privada exitosas no mundo;</p> <p>Agilidade no processo de tomada de decisão e ação da iniciativa privada;</p> <p>Delegação de serviços: a prática no mundo;</p> <p>Quando a desestatização se torna um peso para o Estado;</p> <p>Quando a desestatização se torna um monopólio</p>	<p>Oum, Yan e Yu (2006; 2008); Cruz e Marques (2011); Scotti <i>et al.</i> (2012); Mantin (2012); Ülkü (2015); Rolim, Bettini e Oliveira (2016).</p>

Quadro 2 – Viés da eficiência pela privatização conforme estudos empíricos realizados

Fonte: Arantes, 2017:148.

Em seu estudo, Arantes (2017:148) verificou que houve um significativo número de menções feitas pelos entrevistados questionando a relação entre a eficiência da gestão de um ativo público por meio de sua privatização. Além disso, observa que os aeroportos norte-americanos são eficientes e tanto sua propriedade como sua gestão são 100% públicas. Ou seja, o fato de ser a INFRAERO uma empresa pública não significa que, por si só, este seria um motivo para a concessão dos aeroportos que estavam sob sua gestão. Em seu estudo, Arantes (2017:158) apresenta um resumo da estrutura de gestão dos melhores aeroportos do mundo em 2015 e 2016 conforme apresentado no Quadro 3.

Dos 20 aeroportos considerados pelos rankings ACI e Skytrax em 2015 e 2016, 13 tem sua estrutura de gestão formada exclusivamente pelo poder público. Ou seja, não necessariamente, para ser eficiente, o aeroporto precisa ter em sua gestão uma estrutura que inclua a iniciativa privada. Esta constatação leva ao questionamento sobre o modelo de gestão pública adotado nestes melhores aeroportos.

Critério para classificação	Ranking	Quantidade de aeroportos	Estrutura	Resumo
Melhores aeroportos por movimentação anual de passageiros	ACI 2015	4	Propriedade e operação pública	13 aeroportos têm propriedade e operação públicas
		1	Propriedade pública Operação por uma joint venture público-privada	
Melhores aeroportos por região	ACI 2015	4	Propriedade e operação pública	3 aeroportos são de propriedade pública e a operação via joint venture público-privada
		2	Propriedade pública Operação privada	
10 Melhores aeroportos	Skytrax 2015	5	Propriedade e operação pública	2 aeroportos são de propriedade pública e a operação privada
		2	Joint Venture	
		1	Propriedade pública Concessão de 2 terminais para iniciativa privada	
		1	Propriedade e operação privadas	1 aeroporto é de propriedade pública com 2 terminais concedidos para a iniciativa privada
Total		20		1 aeroporto é de propriedade privada com operação também privada

Quadro 3 - Resumo da estrutura da gestão dos melhores aeroportos do mundo segundo classificação da Skytrax e ACI

Obs.: O aeroporto de Incheon aparece nos 3 rankings, foram excluídas duas citações neste quadro. O aeroporto de Changi aparece em 2 rankings, foi excluída uma citação neste quadro.

Fonte: Arantes, 2017:159.

Observa-se que a participação da INFRAERO com 49% do controle acionário dos aeroportos foi uma decisão que comprometeu não somente as finanças da empresa pública como também interferiu no processo decisório da concessão. Órgãos brasileiros de controle se opuseram à participação da INFRAERO na sociedade com o consórcio privado conforme segue:

A automática inclusão da INFRAERO como participante da SPE gerenciadora da concessão surge desarrazoada, não se encontrando, nos autos, argumentação que a sustente. A automática inclusão da Infraero como participante da SPE gerenciadora da concessão surge desarrazoada, não se encontrando, nos autos, argumentação que a sustente. Regidos por lógicas distintas, vislumbra-se que a coexistência da empresa pública e do agente privado na SPE responsável pela gestão do aeroporto ostenta significativa possibilidade de extenso prejuízo à capacidade decisória da concessionária, em detrimento da eficiência originalmente

almejada pelo instituto da concessão. Sublinha-se, assim, que a obrigatoriedade de participação da Infraero potencializa os riscos quanto à governança corporativa da SPE. (TCU, 2011:18).

Esta citação é corroborada pelo depoimento a seguir:

O TCU desde esse momento [as discussões iniciais para a concessão] já recomendava que a INFRAERO não fosse incluída como sócia na concessão porque isso destoava e desvirtuava as premissas que embasam o uso de uma concessão que é você atribuir ao ativo a exploração privada com capital privado oferecendo ali toda uma gama de riscos e lucros compatíveis com esses riscos. Colocar uma empresa pública como sócia tão relevante, estou falando de 49% de uma concessão, desvia...ela abala um pouco os pilares dessas premissas que levam o Estado a fazer uma concessão [...] (ARANTES, 2017:163).

Esta recomendação foi objeto de nova afirmação que reforça que “desde cedo, o TCU já recomendou isso na concessão na segunda rodada, Viracopos, Brasília e Guarulhos. Recomendou também que a INFRAERO não entrasse na concessão de Galeão e Confins”. Com relação à estrutura de gestão necessária para que a INFRAERO participasse da sociedade nos aeroportos concedidos, “um dos erros em consequência dessa decisão foi não se ter pensado no nível de estrutura, a estruturação que essa atuação da INFRAERO como acionista iria exigir dela” (ARANTES, 2017:163).

Os depoimentos anteriores são reforçados ainda pela explicação sobre a falta de tempo para se fazer esta preparação em função do prazo exíguo destinado à modelagem do processo de concessão: “as decisões precisavam ser tomadas de forma rápida, a qualificação para o processo não veio no mesmo *timing*”. O aporte via orçamento público federal se faz necessário devido à falta de recursos da INFRAERO. (ARANTES, 2017:166).

Na sociedade com o consórcio vencedor do leilão, a INFRAERO deve arcar com 49% do investimento necessário para que o contrato seja cumprido. Da mesma maneira, deve realizar as obras públicas que estiverem sob sua responsabilidade, no contrato de concessão. Caso a INFRAERO não realize estas obras, ou elas serão feitas pelo consórcio privado, caso lhe interesse, ou elas não serão feitas, considerando que a

INFRAERO deve contribuir com 49% do investimento que se fizer necessário para o cumprimento dos compromissos de contrato bem como para o pagamento de eventuais multas pelo descumprimento do contrato de concessão. A participação da INFRAERO como sócia na concessionária traz consigo a obrigatoriedade da realização de obras públicas que, conforme observado neste estudo, não foram contratadas e, se o foram, não foram realizadas. Isto significa dizer que, se estas obras forem relevantes para que a concessionária cumpra com sua parte no contrato, então ela deve arcar com este investimento. (ARANTES, 2017:168).

É importante esclarecer que a participação da INFRAERO na sociedade com o consórcio vencedor dos leilões realizados no Brasil implica sua contribuição

pecuniária relativa aos 49% de sua participação. Ou seja, se o negócio aeroporto não for suficiente para pagar a outorga relativa ao lance dado no leilão, então, o montante que faltar será dividido na proporção dos sócios: consórcio entra com 51% e INFRAERO com 49%. Isso significa dizer que não somente não há receita para ser distribuída para a INFRAERO como também ela deve contribuir com quase metade do que faltar para o pagamento da outorga. Para além dos resultados operacionais, econômicos e financeiros, a INFRAERO tem uma simbologia particular, internamente para os funcionários assim como para o Brasil. Esta afirmação se confirma pelo depoimento a seguir:

A Infraero tinha um corpo de empregados de elevado conhecimento e que viam a empresa como uma das melhores estatais do Estado brasileiro. E que se bem administrada, seria a "joia da coroa" do novo governo. (CONTRIBUIÇÕES ENTREVISTADO).

Em estudos empíricos realizados, Zhang e Durango-Cohen (2012) sinalizam que o sucesso da participação do governo numa sociedade com a iniciativa privada depende da porção do investimento público. Depende também da capacidade do negócio em gerar receitas para honrar com seus compromissos. O ideal, conforme estudos de Zangoueinezhad e Azar (2014), seria que a participação do governo foi muito baixa ou mesmo inexistente. Desta maneira, recursos públicos seriam direcionados para outras áreas prioritárias. Ameyaw e Chan (2015) indicam que há 20 fatores de risco para uma concessão. Dentre eles estão: a depreciação da moeda; altos custos operacionais; volatilidade da taxa da inflação; custos superiores ao previsto; flutuação das taxas de juros; preços e tarifas; financiamento; aquisição de terras. Como sócio do investidor privado, o governo brasileiro continua tendo que lidar com todos estes aspectos uma vez que se encontra representado pela INFRAERO. Autores como Levitt e Eriksson (2016) pontuam que numa relação público-privada, o papel do governo deve ser unicamente prover estrutura institucional com contratos e autoridade necessária para a interação entre os entes públicos e privados. No caso brasileiro, além da regulação e da fiscalização contratual, o governo ainda contribui com os investimentos na proporção da participação da empresa pública na sociedade com a iniciativa privada.

O enfoque sistêmico da organização, conforme preconizado por Bertalanffy (2008) permite ao gestor o desenvolvimento de um processo decisório que vislumbre não somente a solução de problemas atuais e pontuais, mas também um plano de ação para atingir a visão da empresa. A complexidade de um sítio aeroportuário, conforme Morin (1996), é elemento balizador para a tomada de decisão. Também a Teoria da Complexidade chama a atenção para o fato de que o mundo não é separado por partes. Os ambientes interno e externo de uma organização se relacionam e se influenciam. Dooley, Sandelands e Tsoukas (2008) enfatizam o papel da tecnologia que aproxima os ambientes. O equilíbrio entre estes ambientes se dá quando o gestor

é preparado para vencer os “desafios adaptativos” citados por Marion e Uhl-Bien (2011:385). Com relação à análise das categorias previamente definidas, apresenta-se no Quadro 4 a relação entre as categorias de análise e a intensidade (alta, média, baixa) das incidências verificadas.

	Teoria da Complexidade	Teoria dos Sistemas
Alta incidência	Perspectivas política e estrutural/técnica	Atualização das tecnologias de gestão; Delegação da autoridade; Centralização das decisões
Média incidência	Perspectiva simbólica	Não houve menção
Baixa incidência	Perspectiva humana	Qualidade dos sistemas de informação

Quadro 4 – Relação entre as categorias de análise e o levantamento de dados primários

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No que diz respeito aos aspectos negativos, tiveram destaque respectivamente: gestão política; nomeações em detrimento de admissões de servidores por concursos públicos; falta de compreensão operacional do negócio; centralização das decisões sem a gestão participativa dos técnicos da estatal; ausência de investimento em treinamentos em cursos nacionais e internacionais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo geral de: Compreender quais fatores contribuíram para a ascensão e para o declínio da INFRAERO. Ficou claro que, se a gestão da INFRAERO foi um fator importante para o declínio da estatal, as decisões relativas à concessão aeroportuária no Brasil foram importantes para que sua situação financeira se tornasse insustentável. Em sua pesquisa, Arantes (2017) demonstrou que os objetivos da concessão aeroportuária no Brasil foram prejudicados pelo modelo que foi adotado com a inclusão da INFRAERO na sociedade com o consórcio privado.

Como objetivos específicos, esta pesquisa concentrou-se em levantar os fatores que motivaram a ascensão e o declínio da INFRAERO compreendendo contextualizando-os no cenário brasileiro e relacionando-os com os recentes processos de concessão para a iniciativa privada. Esta discussão foi realizada ao longo da apresentação dos dados primários e secundários coletados. Ficou claro que a ascensão da empresa estatal se deu pela iniciativa de seus fundadores e principalmente no período 2001-2003 quando realizou um planejamento estratégico com planos de ação delineados. A gestão eminentemente política da INFRAERO nos últimos 15 anos e, finalmente o processo de concessão aeroportuária foram importantes para seu declínio no cenário brasileiro e mundial. Nesse sentido, se o

modelo adotado para a desestatização dos aeroportos tivesse sido de privatização integral, a INFRAERO, por um lado, não teria o percentual de receita de 49%, mas por outro lado, também não teria a obrigatoriedade de contribuição no mesmo percentual para honrar os compromissos da concessionária da qual é sócia.

O Estado contemporâneo está sendo constantemente demandado para enfrentar as mudanças requeridas pela globalização, bem como os desafios e grandes riscos que lhe são impostos em ambientes de alta tecnologia, como é o caso do ambiente aeroportuário. Crises advêm das inadequações da burocracia estatal no atendimento às demandas da atividade pública que exige prontas respostas. Neste cenário de alta complexidade, os gestores públicos são desafiados a tomar decisões face à turbulência do mercado, considerando questões políticas e compreendendo o simbolismo que tem a propriedade pública na busca pelo bem-estar social. Nesse sentido, deixar que o livre mercado organize a concorrência teria sido provavelmente uma saída menos disruptiva para a INFRAERO que não teria que desembolsar de um orçamento já exíguo numa estrutura deficitária.

Recomenda-se que para próximos estudos, os pesquisadores se debrucem sobre o modelo de gestão adotado pelos aeroportos considerados como os melhores do mundo. Desta maneira, será possível compreender como empresas (públicas ou privadas) se organizam para a gestão eficiente de seus ativos estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, Peter; MAGUIRE, Steven; MCKELVEY, Bill. **Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook**. Cornwall: MPG Books, 2011.
- AMEYAW, Ernest Effah; CHAN, Albert P.C. **Evaluating key risk factors for PPP water projects in Ghana: a Delphi study**. Journal of Facilities Management. 13 (2), 133-155, 2015.
- ARANTES. **O design estratégico da concessão aeroportuária no Brasil**. 267 p. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brasil, 2017.
- BARDIN. **L'analyse de contenu**. 2 Ed. Paris: PUF, 2013.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence. **Reframing organizations: artistry, choice and leadership**. 3 ed. Jossey – Bass, 2003.
- BOULDING, Kenneth. **General systems theory: the skeleton of science**. Management Science, 197–208, 1956.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988, de 5 de outubro de 1988**. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 6 set. 2019.
- BRASIL. **Lei 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências**. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www>>

planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8987cons.htm. Último acesso em 23/04/2018.

BRASIL. Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm>. Último acesso em 23/04/2018.

BRITO Barbara Moreira; SILVEIRA, Antonio Henrique Pinheiro. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 56 (1), 7-21, 2005.

CAMPOS NETO, Carlos.; SOUZA, Frederico. Aeropostos no Brasil: investimentos recentes, perspectivas e preocupações. Diretoria de Estudos Setoriais. Nota n.5, IPEA: Brasília, 2011.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Estratégias para a Pequena e Média Empresa. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSTANTINO, Rodrigo. Privatize já. São Paulo: Leya, 2012.

DOOLEY, Kevin J.; SANDELANDS, Loyd; TSOUKAS, Haridimus. The Fourth Organization Studies Summer Workshop. **Embracing Complexity: Advancing Ecological Understanding in Organization Studies**, 29 (1), 157-159, 2008. DOI: 10.1177/0170840607088303.

FLEURY, Paulo. Prefácio: In: CASTELAR, Armando Pinheiro e FRISCHTAK, Cláudio (Orgs.). **Gargalos e soluções na infraestrutura de transportes.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 7-10, 2014.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOCK, D. Nascimento da Era Caórdica. São Paulo: Cultrix, 1999.

INFRAERO. Relatório anual 2017. INFRAERO, 2017. Disponível em: http://www4.infraero.gov.br/media/674585/relatorio_anual_2017.pdf. Último acesso 23.04.18.

LEVITT, Raymond E.; ERIKSSON, Kent. **Developing a governance model for PPP infrastructure service delivery based on lessons from Eastern Australia.** Journal of Organization Design, 5 (7), 2016. DOI 10.1186/s41469-016-0009-3.

MARIION, Russ; UHL-BIEN, Mary. **Implications of Complexity Science for Study of Leadership.** in Allen, Maguire & McKelvey, 2011.

MORIN, Edgar. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da Administração Pública brasileira nos últimos 40 anos.** Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, Edição Especial Comemorativa, 2007, 1967-2007, 87-96, 2007.

SCHULTZ, Ron. **Complexity and Management: Why does it matter?** In: Lissack, M.R. (editor) The Interaction of Complexity and Management. P. 15-19, Quorum Books, 2002.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Processo no TC 032.786/2011-5. Acompanhamento do 1º estágio de concessão do aeroporto internacional de Guarulhos/SP. TCU, 2011 Disponível em file:///C:/Users/Elaine/Downloads/concessoes_0.pdf. Último acesso em 23/04/2018.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Processo no. TC 024.918/2014-8; Relatório de auditoria operacional. qualidade de serviço nos aeroportos brasileiros.** TCU, 2014. Disponível em: www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_2210_35_15_P.doc.

WEICK, Karls E.; STUCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. **Organizing and the Process of Sensemaking. Journal Organization Science.** 16 (4). July-August, 409-421, 2005. doi 10.1287/orsc.1050.0133.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANGOUINEZHAD, Abouzar; AZAR, Adel. How public-private partnership projects impact infrastructure industry for economic growth. **International Journal of Social Economics**, v. 41, n. 10, p. 994-1010, 2014.

ZHANG, Zitao; DURANGO-COHEN, Pablo L. **A strategic model of public private partnerships in transportation: Effect of taxes and cost structure on investment viability.** Research in Transportation Economics, v. 36, p. 9-18, 2012.

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

Afonso Fonseca Fernandes

Faculdade Martha Falcão Wyden, Departamento de Administração
Manaus - Amazonas

Américo Matsuo Minori

Universidade Federal do Amazonas,
Departamento de Engenharia
Manaus - Amazonas

Raimundo Nonato de Souza Moraes

Faculdade Boas Novas, Departamento de Administração
Manaus - Amazonas

Químico que apresentou-se eficiente, global e tecnicamente. A ineficiência encontrada independente do ano observado, 2010, ano sem crise, com o registro do maior nível do PIB ou com crise, o ano de 2014 registrando o menor nível do PIB, segundo dados do IPEADATA.

PALAVRAS-CHAVE: DEA. CCR. BCC. Eficiência.

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS: AN APPLICATION AT THE INDUSTRIAL POLE OF MANAUS (IPM)

ABSTRACT: This article had the aim to determine the relative efficiency indices of the industrial sectors of the Industrial Pole of Manaus in 2010 and 2014. Therefore, the non-parametric Data Envelopment Analysis technique was used to estimate the efficiency from the CCR and BCC models, both oriented to inputs. DMU data, inputs and outputs are from the Performance Indicators report of the Industrial Pole of Manaus (PIM), prepared annually by the Superintendence of the Manaus Free Trade Zone (Suframa). The results showed that the nine major industrial sectors that represent 90% of the IMP's revenues were inefficient with an average efficiency of around 50%, except for the Chemical sector, which was efficient, global and technically efficient. The inefficiency found independent of the observed year, 2010, year

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo determinar os índices de eficiência relativa dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus nos de 2010 e 2014. Para tanto, utilizou-se a técnica não-paramétrica de Análise Envoltória de dados (DEA) para a estimativa da eficiência a partir dos modelos CCR e BCC, ambos orientados a insumos. Os dados das DMUs, de insumos e produtos são do relatório Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus (PIM) elaborado anualmente pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). Os resultados obtidos mostraram que os nove principais setores industriais que representam 90% do faturamento do PIM apresentaram-se ineficientes com a média de eficiência em torno de 50%, exceto o setor

without crisis, with the record of the highest level of GDP or with crisis, the year of 2014 registering the lowest level of GDP, according to IPEADATA data.

KEYWORDS: DEA. CCR. BCC. efficiency.

1 | INTRODUÇÃO

Com a revolução industrial ocorrida no século XVIII, a indústria ganhou importância principalmente no crescimento da produção em escala para atender as necessidades da sociedade, seja em quantidade e facilidade de acesso aos produtos, seja em qualidade. Além do aumento da capacidade de transformação das matérias-primas em produto para atender a necessidade da população, outros benefícios inerentes da atividade industrial contribuíram para o bem-estar da sociedade, pesquisa e desenvolvimento, geração e diversificação de outros produtos, criação de mais empregos, apenas para citar como exemplos.

No cenário da economia brasileira, uma evidência da importância da indústria é que a indústria de transformação inclui os serviços de utilidade pública, tais como água, energia, gás de cozinha e a indústria de extrativa mineral, representou 19% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme dados do Sistema de Contas Nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2015). Ainda, conforme esta entidade, a indústria de transformação representou 11% do PIB, demonstrando a importância desse segmento para o Brasil.

De acordo com os dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus-SUFRAMA (2015), o Polo Industrial de Manaus (PIM) é considerado o maior pólo industrial da América Latina com aproximadamente 600 empresas de diversos portes e com faturamento acima de US\$ 30,1 bilhões. Gera aproximadamente 100 mil empregos diretos e 400 mil empregos indiretos somente em Manaus, e mais de 20 mil na Amazônia Ocidental (Acre, Rondônia e Roraima). Desse conjunto de indústrias, nove subsetores se destacam: o eletroeletrônico, o de duas rodas, o termoplástico, o metalúrgico, o mecânico, químico, o papelão, o relojoeiro e o grupo composto por isqueiro, barbeadores e descartáveis, tendo em vista que juntos representam mais de 90% do faturamento total do PIM. Todavia, a contribuição industrial para o desenvolvimento de uma região ou país pode pouco ser significativa se não existir um mecanismo de avaliação de eficiência diante de uma crise econômica financeira.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é determinar o índice de eficiência relativa de nove subsetores do Polo Industrial de Manaus (PIM) por meio da modelagem DEA nos anos de 2010 e 2014.

A escolha do período de 2010 e 2014 se justifica, conforme dados disponibilizados no IPEADATA (2017), por representar, respectivamente, o ano sem crise com o PIB real positivo no primeiro trimestre de 9,21%, e ano com crise com o PIB real negativo no quarto trimestre de -0,31%. Por meio da técnica não-paramétrica Análise Envoltória de Dados (DEA) serão identificados quais subsetores denominadas como

Decision Making Unit (DMU) permaneceram eficientes nestes períodos de crise e não crise. De outra forma, a técnica DEA visou identificar quais subsetores conseguiram a melhor combinação no uso dos insumos disponíveis a fim de ser eficiente no período considerado como não crise e crise.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de Eficiência e técnicas de estimação

Segundo Mariano (2007) dois fatores impactam na eficiência ou ineficiência produtiva: o de ordem técnica ou de escala de produção. Em consequência, surgem dois modelos para medição de desempenho: eficiência técnica e eficiência de escala. A eficiência técnica está relacionada a fatores típicos de engenharia como, por exemplo: treinamento ou qualificação dos funcionários, maquinário utilizado, qualidade do material, uso ou não das tecnologias, por exemplo, o uso das técnicas da indústria 4.0 tendo como fulcro a Internet das Coisas dentre outros. A eficiência ou deficiência de escala está relacionada com fatores econômicos, exemplo, a empresa estar ou não produzindo em sua escala ótima de produção em função da economia (não crise) ou deseconomia (crise) que a unidade está inserida.

O sistema de medição de eficiência, categoriza a eficiência produtiva em: (a) a Eficiência Produtiva total, que mede a capacidade de uma DMU transformar *inputs* em *outputs* em proporções adequadas e de maneira produtiva; (b) a Eficiência Técnica que é um índice que representa o quanto da eficiência produtiva de uma empresa pode ser relacionada a fatores técnicos ou de engenharia e; (c) a Eficiência de Escala que é um índice que representa o quanto da eficiência produtiva de uma empresa pode ser relacionada a fatores econômicos ou de escala (MARIANO, 2007). Na figura 1, Belloni (2000) ilustra na direção da ineficiência.

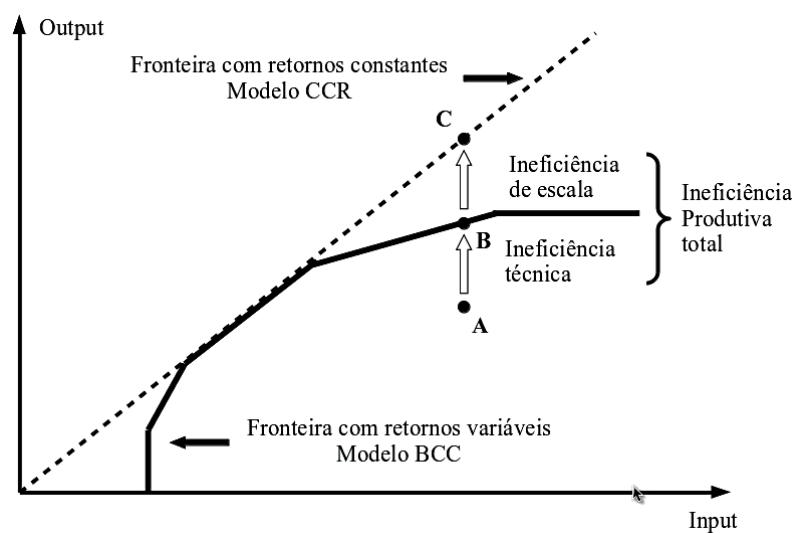


Figura 1- Ineficiência técnica, de escala e total

Fonte Adaptado de Belloni (2000)

De acordo com a Figura 1, o segmento AB corresponde a ineficiência técnica; BC, a ineficiência de escala e AC a ineficiência produtiva total.

Conforme Ferreira e Gomes (2009), a eficiência produtiva pode ser classificada em eficiência: técnica, com a menor utilização de insumos; de escala, para obter o nível de produção mais adequado; e alocativa, com o menor custo e maior receita aos preços de mercado.

Segundo Lim e Zhu (2016) há muitas abordagens de medição de eficiência. Mariano e Rebelato (2010) defendem que há duas classes técnicas de análise de eficiência produtiva. A primeira é as paramétricas que necessitam da função produção relacionando os *inputs* às quantidades médias de *outputs* que eles podem produzir. Já a segunda, as não paramétricas, não necessitam da determinação da função produção. Baseiam-se no conceito de fronteira de eficiência. Ainda, segundo os autores, dentre as técnicas não paramétricas, uma das mais importantes é a DEA.

Ao longo das últimas décadas, a metodologia DEA teve considerável atenção por parte dos gestores como uma ferramenta para medir o desempenho das empresas que administram. Além disso, tem sido amplamente utilizada para avaliar a eficiência tanto em setor público, quanto no setor privado, desde hospitais, universidades até companhias aéreas (LEE e JI, 2010).

Segundo Colin (2011), a Análise Envoltória de Dados (DEA), embora seja uma técnica relativamente nova, sua aplicação tem um crescimento de destaque por ser relativamente simples e ter aplicação em diversos problemas do mundo real. Esta técnica de estimativa de eficiência relativa é bastante útil para unidades ou segmentos que trabalham de forma similar. Exemplo: redes de supermercado, indústrias de eletroeletrônicos, fabricantes de duas rodas, dentre outros. Cada unidade dentro do mesmo segmento, exemplo, farmácia 1, farmácia 2, assim por diante, são denominadas de Unidades de Tomada de Decisão (UTD). Estas UTDs são também conhecidas como Decision Making Unit (DMU).

Por fim, Lorenzett et al. (2010), alertam que existe um grau de dificuldade para se encontrar um método para avaliação de desempenho relativo de unidades dentro de um segmento que seja eficiente e ainda estabelecer metas a serem adotadas para alcançar o grau de eficiência das unidades eficientes do grupo.

3 | METODOLOGIA

Conforme Andersson et al. (2016), a moderna técnica empírica de estimativa de eficiência foi resultado do trabalho dos pesquisadores Charnes, Cooper e Rhodes (1978) com a denominação de DEA. O autor ainda menciona que a base empírica da metodologia DEA foi o trabalho de Farrel (1957) que fincou conceitos, princípios e fundamentos da DEA.

3.1 Análise Envoltória de Dados (DEA)

Conforme mencionado, Lim e Zhu (2016) ratifica que há muitas abordagens de estimação de medidas de eficiência. Os autores consideram que o modelo DEA possibilita uma melhor organização e análise de dados.

A DEA é uma técnica não paramétrica que mede a eficiência relativa entre as unidades tomadoras de decisão (DMU - Decision Making Unit). Estas unidades possuem objetivos semelhantes e utilizam também variáveis de entradas e saídas semelhantes. E por ser uma técnica não-paramétrica, que difere das técnicas estatísticas tradicionais, possibilita estimar a eficiência relativa por meio de uma fronteira de eficiência que denomina quais os pontos limitam a produtividade sobre a qual uma unidade produtiva é eficiente (MORAIS, 2016).

Conforme Coelli et al. (1998), a metodologia DEA, em sua forma original, se inicia com o modelo CCR orientado a insumo. O modelo CCR consistia em que para cada empresa, seria obtida uma medida de proporção de todas as saídas sobre todas as entradas, tais como $u'q_i / v'x_i$, onde u é um vetor $M \times 1$ de pesos das saídas e v é um vetor $N \times 1$ de pesos das entradas. Os pesos ideias seriam obtidos pela solução de problema de programação:

$$\begin{aligned} & \max_{u, v} (u'q_i / v'x_i) \\ & \text{sujeito a} \\ & u'q_j / v'x_j \leq 1 \quad j = 1, 2, \dots, I \\ & u, v \geq 0. \end{aligned}$$

Isso envolvia encontrar valores para u e v de modo que a eficiência da i -ésima firma fosse maximizada, sujeita a restrição de que todas as medidas de eficiência devem ser menor ou igual a 1. Coelli et al. (1998) adverte que uma formulação igual a essa apresenta inúmeras soluções, sendo impossível determinar a solução mais adequada para a estimar a eficiência. Para evitar isso, pode-se impor a restrição $v'x_i = 1$, que prevê:

$$\begin{aligned} & \max_{\mu, v} (\mu'q_i), \\ & \text{s.a.} \quad v'x_i = 1, \\ & \mu'q_j - v'x_j \leq 0, \quad j=1, 2, \dots, I \\ & \mu, v \geq 0, \end{aligned}$$

onde a mudança de notação de u e v para μ e v é usado para denotar um problema de programação linear diferente, conhecido como forma dos multiplicadores.

Usando a dualidade em programação linear, obtém-se uma forma equivalente, a forma do envoltório (COELLI et al., 1998).

$$\begin{aligned} & \min_{\theta, \lambda} \theta, \\ \text{s.a. } & -q_i + Q\lambda \geq 0, \\ & \theta x_i - X\lambda \geq 0, \\ & \lambda \geq 0, \end{aligned}$$

onde θ é uma escalar e λ é um $I \times 1$ vetor de constantes. A forma do envoltório envolve menos restrições do que a forma dos multiplicadores ($N + M < I + 1$). Conforme Coelli et al (1998), o valor de θ obtido é o índice de eficiência para a i -ésima firma. Satisfaz: $\theta \leq 1$, com valor 1 indicando um ponto na fronteira e, portanto, uma firma tecnicamente eficiente, de acordo com a definição de Farrel (1957). O problema é repetido I vezes, com θ sendo obtido para cada firma.

3.2 O Modelo CCR e o Modelo BCC

A denominação do modelo CCR é derivada das iniciais dos seus autores Charnes, Cooper e Rhodes (1978). Também conhecido como modelo de retorno constante de escala (*CRS-Constant Return to Scale*), significando que os *input* e *outputs* (entrada ou insumos e saídas ou produtos, respectivamente) são proporcionais entre si, ou seja, cresce ou decresce na mesma proporção (MARIANO et al., 2006). Ainda segundo o autor, a análise de eficiência no modelo CCR, pode ser orientada a insumos, para um dado produto, ou pode ser orientada ao produto, dado um determinado nível de insumos. O modelo de retorno constante de escala ocorre na prática com pouca frequência diante da realidade de mercado em razão das próprias imperfeições ou restrições e que se pressupõe que a tecnologia não muda de forma significativa registra Mariano et al. (2006).

Conforme Morais (2016), no modelo CCR, as DMUs são comparadas de forma indiscriminada, independente da escala, calculando uma medida denominada de eficiência total que é conjunto das eficiências técnica e de escala. Em outros termos, o modelo BCC leva em conta que o fato de que, em diferentes escalas, as DMUs podem ter diferentes produtividades e ainda ser consideradas eficientes. Benicio et al. (2015) ratifica que o modelo de BCC considera que em situações diferentes a produtividade máxima é variável.

Banker e Trall (1992) justificam que as tecnologias de produção impactam na produtividade em escala que as DMUs estão operando.

O modelo BCC, criado pelos autores Banker, Charnes e Cooper (1984), cujas primeiras letras dos seus nomes deram a denominação do modelo, tendo como característica o retorno de escala variável (VRS - Variabel Returns to Scale). O modelo mede a eficiência técnica com a restrição de convexidade a fim de assegurar que a composição da DMU permita retornos de escala constante, crescente ou decrescente. Conforme Finamore et al. (2005), o modelo BCC compara DMUs em escalas diferentes. Estes autores ainda afirmam que o modelo BCC apresenta três tipos de retorno de escala:

- a) Retorno Crescente: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento desproporcionalmente maior no número de outputs, identificando que a empresa está operando abaixo da capacidade ótima.
- b) Retorno Constante: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento proporcional no número de outputs, identificando que a empresa está operando na capacidade ótima.
- c) Retorno Decrescente: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento desproporcionalmente menor no número de outputs, identificando que a empresa está operando muito acima da capacidade ótima.

Um melhor entendimento destes conceitos pode ser na Figura 2.

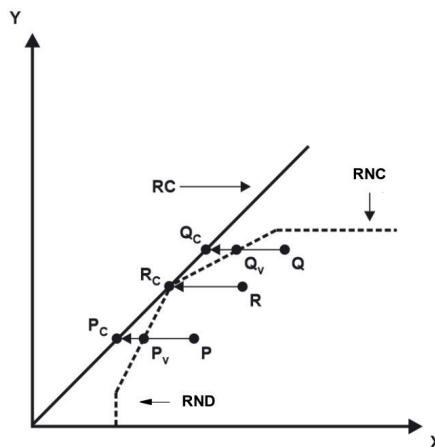


Figura 2 – Retorno Crescente, constante e Decrescente

Fonte: Coelli et al. (1998)

Observa-se que na Figura 2, a linha reta representa o modelo CCR de retorno constante de escala (RC), ou seja, uma variação no insumo provoca uma variação proporcional a esta variação. A curva pontilhada representa o modelo BCC e possui dois trechos, o de retorno crescente representado por RND (Retorno Não Decrescente) e o de retorno crescente representado por RNC (Retorno não Crescente). O trecho RND inicia no eixo dos x e vai até o ponto R_c , e o trecho RNC, acima do ponto R_c . No trecho RND (crescente), uma variação de insumo provoca uma variação de saída maior que a variação de insumo, já no trecho RNC, uma variação de insumo provoca uma variação menor de saída.

Asevera Mariano et al. (2006) que os modelos CCR e BCC possibilitam a estimativas de diferentes eficiências conforme Figura 3:

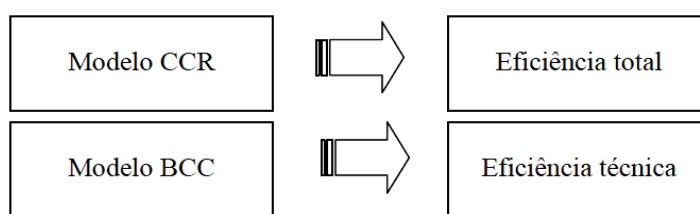


Figura 3 – Modelos da DEA e os tipos de eficiência

A eficiência estimada pelo modelo CCR é a eficiência global relativa cuja propriedade principal é a proporcionalidade entre inputs e outputs na fronteira, ou seja, o aumento (decremento) na quantidade dos inputs, provocará acréscimo (redução) proporcional no valor dos outputs, enquanto no modelo BCC, a DMU que tiver o menor valor de um determinado input ou o menor valor de um certo output será eficiente (SOARES DE MELO et al., 2005).

3.3 Dados

Os dados das DMUs, os nove principais setores industriais cujo somatório do faturamento destes no período representaram um valor superior a 90% do faturamento do PIM e dos insumos e produto, respectivamente, a aquisição de insumos e a quantidade média anual da mão-de-obra, e o faturamento, são oriundos do relatório de Indicadores de Desempenho do PIM publicado pela SUFRAMA (2015), no período de 2010 e 2014, conforme a tabela 1.

ord	Subsetores (DMUs)	Cód	2010			2014		
			output		input	output		input
			Faturamento*	Aquisição	Mão-de-obra **	Faturamento*	Aquisição	Mão-de-obra **
			fat	ains	mo	fat	ains	mo
1	Eletroeletrônico	ee	R\$ 27.579.276.852,00	R\$ 15.985.577.567,00	41.592	R\$ 43.016.217.217,00	R\$ 22.577.301.537,00	52.330
2	2 rodas	rr	R\$ 12.239.903.789,00	R\$ 6.883.625.471,00	18.380	R\$ 13.683.379.534,00	R\$ 7.856.457.114,00	18.225
3	Termoplástico	term	R\$ 3.182.126.709,00	R\$ 1.596.848.507,00	11.219	R\$ 4.448.262.711,00	R\$ 2.457.562.854,00	10.994
4	Metalúrgico	met	R\$ 4.351.568.657,00	R\$ 1.637.055.528,00	7.057	R\$ 4.038.758.364,00	R\$ 1.943.414.779,00	8.704
5	Mecânico	mec	R\$ 2.578.974.932,00	R\$ 1.648.600.414,00	7.747	R\$ 4.502.227.608,00	R\$ 3.380.006.826,00	9.994
6	Químico	qui	R\$ 7.360.249.662,00	R\$ 1.595.760.751,00	2.182	R\$ 11.002.388.296,00	R\$ 2.411.857.908,00	2.977
7	Papelão	pap	R\$ 325.974.269,00	R\$ 135.921.483,00	2.115	R\$ 413.263.737,00	R\$ 192.934.788,00	2.361
8	Relógio	re	R\$ 883.631.361,00	R\$ 262.413.544,00	1.803	R\$ 1.288.947.168,00	R\$ 373.304.156,00	2.156
9	Isqueiro, canet, barb, descartáveis	isq	R\$ 1.186.464.758,00	R\$ 253.994.181,00	3.379	R\$ 1.880.153.848,00	R\$ 368.158.314,00	3.363

Tabela 1 – Matriz das variáveis e DMUs

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A orientação aos insumos nos modelos DEA é pertinente, uma vez que os setores industriais do PIM buscam a combinação ótima dos seus recursos para prover maior produção possível.

O período analisado foi 2010, um ano sem crise com o PIB do primeiro trimestre de 9,21%. Em 2014, um ano de crise, o PIB do quarto trimestre foi de -0,31%, conforme figura 4 (IPEADATA, 2017).

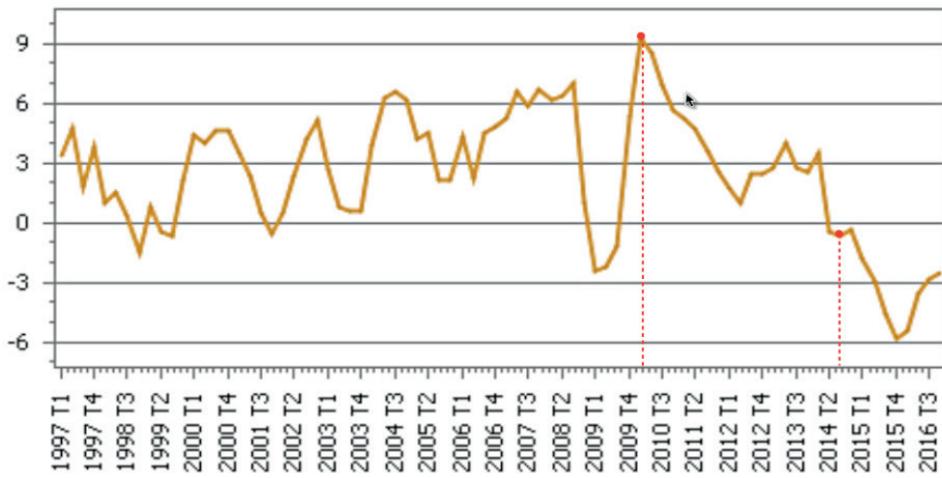


Figura 4 – PIB Real

Fonte: Adaptado pelos autores do IPEADATA (2017)

Para o cálculo da eficiência foi utilizado o SIAD, *software* desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense (UFF) disponibilizado gratuitamente.

4 | RESULTADOS

Os resultados obtidos pelos modelos DEA, o CCR e BCC, na forma de envelope, estão de acordo com o descrito na metodologia e atenderam ao objetivo proposto deste trabalho.

Na construção do ranking dos resultados, verificou-se que, algumas DMU obtiveram um score de 100% de eficiência, tanto com uso do modelo CCR quanto do BCC, evidenciando uma limitação da fronteira clássica da DEA em discriminar as unidades eficientes. Isso pode se tornar um problema quando se pretende tomar uma decisão, uma vez que as firmas apresentam uma falsa eficiência (SOARES DE MELO et al., 2005).

A solução dada ao problema de baixa discriminação entre as DMUs foi a avaliação da eficiência em uma fronteira invertida, introduzida por Yamada et al. (1994) e Entani et al. (2002), e usado por Lins et al. (2005) e Leta et al. (2005). Com a fronteira invertida é possível apresentar a eficiência normalizada das DMUs, aumentando o poder de discriminação entre elas. Dessa forma, foram apresentados os resultados das eficiências normalizadas para os modelos utilizados, conforme as tabelas 2 e 3:

Rank	Setores (DMUs)		2010		2014		Δ %
			Padrão	Composta ^(*)	Padrão	Composta ^(*)	
1	Químico	qui	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0%
2	Isqueiro	isq	1,0000	0,9174	1,0000	0,9564	4,1%
3	Relógio	re	0,7258	0,7296	0,7082	0,7326	0,4%
4	Metalúrgico	met	0,5745	0,5937	0,4343	0,4270	-39,0%
5	Papelão	pap	0,5134	0,3091	0,4194	0,2456	-25,9%
6	Termoplástico	term	0,4294	0,3340	0,3782	0,3333	-0,2%
7	2 rodas	rr	0,3850	0,3042	0,3756	0,3576	14,9%
8	Eletroeletrônico	ee	0,3736	0,2811	0,4109	0,4168	32,6%
9	Mecânico	mec	0,3380	0,2035	0,2846	0,1666	-22,1%
		Média	0,5933	0,5192	0,5568	0,5151	-0,8%

(*) Eficiência normalizada

Tabela 2 – Resultados das Eficiências utilizando o modelo CCR, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

Rank	Setores (DMUs)		2010		2014		Δ %
			Padrão	Composta ^(*)	Padrão	Composta ^(*)	
1	Químico	qui	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0%
2	Relógio	re	1,0000	0,9079	1,0000	0,9077	0,0%
3	Eletroeletrônico	ee	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
4	Papelão	pap	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
5	Isqueiro	isq	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
6	Metalúrgico	met	0,5753	0,5692	0,4383	0,3518	-61,8%
7	2 rodas	rr	0,7363	0,4759	0,5219	0,3268	-45,6%
8	Termoplástico	term	0,4307	0,2632	0,3839	0,2347	-12,1%
9	Mecânico	mec	0,3488	0,2132	0,2933	0,1793	-18,9%
		Média	0,7879	0,5847	0,7375	0,5372	-8,9%

(*) Eficiência normalizada

Tabela 3 – Resultados das Eficiências utilizando o modelo BCC, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 1 e 2, confirmou-se que o setor Químico foi o mais eficiente no período analisado, conforme os conceitos de estimativa de eficiência pela DEA. O setor Metalúrgico apresentou a maior variação negativa nos níveis de eficiência, respectivamente, de -39,0% e -45,6%, seja de eficiência global ou técnica, do ano de 2010 para o ano de 2014. O setor Eletroeletrônico apresentou uma grande variação positiva de 32,6% no nível de eficiência global, no ano de 2010 para o ano de 2014 e manteve a variação positiva em 0,1% no nível de eficiência técnica, no ano de 2014. Além disso, evidenciou-se que os setores apresentaram-se uma média maior de variação nos níveis de eficiência quando a eficiência foi estimada pelo modelo BCC, -8,9% contra -0,8% pelo modelo CCR, respectivamente no ano de 2010, o ano sem crise e para o ano de 2014, o ano de crise. Os gráficos 1 e 2, abaixo, representam a eficiência das DMUS em função dos modelos CCR e BCC.

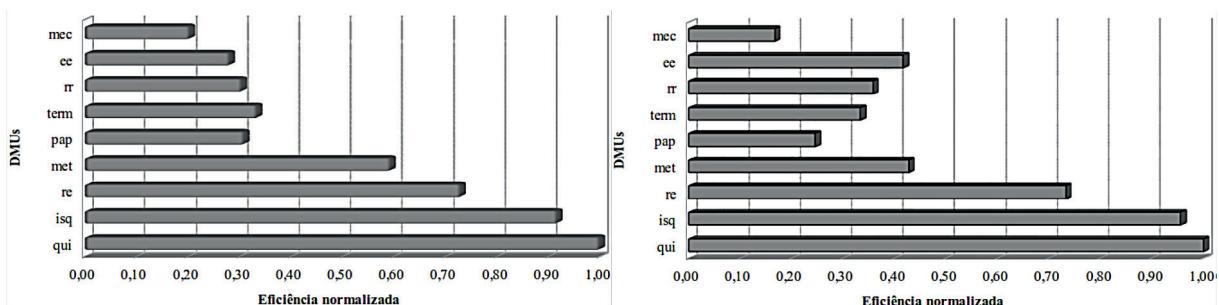


Gráfico 1 – Eficiências das DMUs utilizando o modelo CCR nos anos de 2010 e 2014, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

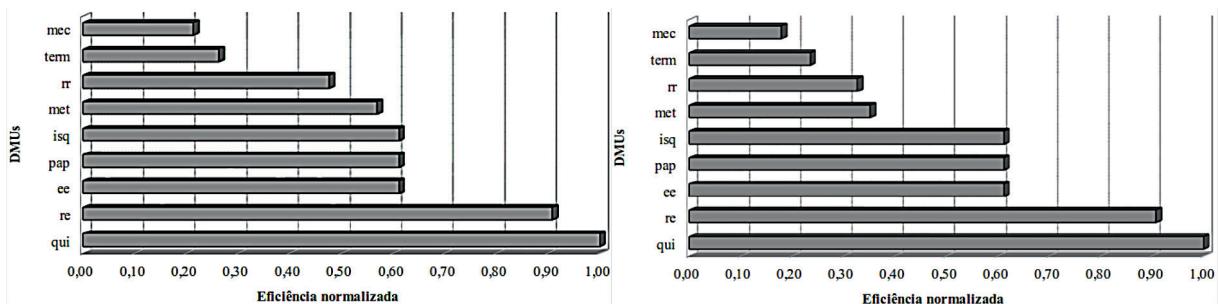


Gráfico 2 – Eficiências das DMUs utilizando o modelo BCC nos anos de 2010 e 2014, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

É importante notar nos gráficos que as médias de eficiência nos dois modelos estão distribuídas em torno de 50%, o que é corroborado pela estimativa média das eficiências global e técnica, normalizada, respectivamente, 51,92% e 51,51% no ano de 2010 e 58,47% e 53,72% no ano de 2014.

5 | CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou determinar os índices de eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus, nos anos de 2010 e 2014 por meio da técnica não-paramétrica denominada de Análise Envoltória de Dados. Os resultados obtidos demonstraram que os setores industriais apresentaram ineficiência nos anos analisados, independente de ser um ano sem ou com crise, conforme proposta do trabalho, exceto o setor Químico que apresentou-se eficiente de acordo com os conceitos da DEA. De forma geral, os demais setores apresentaram-se ineficientes, variando negativamente na média de eficiência de um ano para o outro.

A média de eficiência nos dois anos analisados, a partir dos modelos utilizados, em torno de 50%, pode indicar os setores industriais do Polo Industrial têm espaço para ajustar seus planejamentos de produção a partir do uso racional dos recursos, principalmente dos insumos- matérias-primas que em grande parte é de procedência estrangeira, com o fim de atingir uma maior produção. Não custa lembrar que o Polo

Industrial de Manaus enfrentar problemas crônicos de logística, infraestrutura e de efeitos da instabilidade econômica.

Vale ressaltar que os modelos utilizados para a estimação da eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus, permitem inferir por meio do modelo CCR que os setores industriais podem reduzir a utilização dos seus insumos em 50% e manter o nível de produção. De outra maneira, o modelo BCC permite inferir que a estimada pode estar relacionada com os efeitos de escala e o tipo de retorno que os setores industriais estão sujeitos. A identificação e os ajustes na escala de produção por parte dos setores proporcionaria uma maior e melhor produção. Novos estudos de eficiência dos setores industriais do PIM não cobertos por este trabalho proporcionariam identificar as causas da ineficiência.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, C.; ANTELIUS, J.; MANSSON, J.; SUND, K. **Technical efficiency and productivity for higher education institutions in Sweden**. Scandinavian Journal of Educational Research. v.61 (2), 2017. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F00313831.2015.1120230&>>. Acesso em: 25 Mar. 2017.
- BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. **Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies, in Data Envelopment Analysis**. Management Science, v.30, n.9, pp. 1078-1092, Set. 1984.
- _____ ; THRALL, R. **Estimation of Returns to Scale Using Data Envelopment Analysis**. European Journal Of Operational Research, v.62, pp. 74-84, 1992.
- BELLONI, José Ângelo. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. 2000. 245 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CHARNES, A.; COOPER, W.; RODES, E. **Measuring the efficiency of decision making units**. European Journal of Operational Research, v.2, n. 6, pp. 429-444, 1978.
- COELLI, T.; RAO, D.; BATTESE, G. **An introduction to efficiency and productivity analysis**. London: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- COLIN, E. C. **Pesquisa operacional: 170 aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- ENTANI, T.; MAEDA, Y.; TANAKA, H. **Dual models of interval DEA and its extensions to interval data**. European Journal of Operational Research, v.36, pp. 32-45, 2002.
- FARRELL, M. J. **The measurement of productive efficiency**. Journal Royal Statistical Society, v.120, part III, pp. 253-259, 1957.
- FERREIRA, C. M. C.; GOMES, A. P. **Introdução à análise envoltória de dados**. Viçosa: Editora UFV, 2009. 389 p.
- FINAMORE, E. B.; GOMES, M.; PROVEZANO, A.; DIAS, R. S. **Eficiência relativa dos setores econômicos do Rio Grande do Sul: uma aplicação do modelo DEA na matriz de insumo-produto**. Análise, v. 16, n.2. pp. 217-240, dez.2005. Disponível em:<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/>>

ojs/index.php/face/article/download/272/221>. Acesso em: 01 de Mar. 2017.

IBGE. **Sistema de Contas Nacionais**. Rio de Janeiro: Ibge, 2015. 93 p.

IPEADATA. **Produto interno bruto (PIB real)**. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38414>. Acesso em 20 Mar. 2017.

LEE, Choogoo; JI, Yong-bae. **Data Envelopment Analysis**. The StataJournal. v.10, n.2, p. 267-280, 2010.

LETA, F. R.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; ANGULO-MEZA, L. **Métodos de melhoria de ordenação em DEA aplicados à avaliação estática de tornos mecânicos**. Investigação Operacional, v.25, n.2, pp. 229-242, 2005.

LIM, S.; ZHU, J. **A note on two-stage network DEA model**: Frontier projection and duality. European Journal of Operational Research, Elsevier, vol.248 (1), pages 342-346, 2016.

LINS, M. P. E.; NOVAES, L. F. L.; LEGEY, L. F. L. **Real estate value assessment: a double perspective data envelopment analysis**. Annals of Operations Research, v. 138, n.1, pp. 79-96, 2005.

LORENZETT, J. R.; LOPES, A. L. M.; LIMA, M.V. A. de. **Aplicação de Métodos de Pesquisa Operacional (DEA) na Avaliação de Desempenho de Unidades Produtivas para a área de educação Profissional**. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.1, n.3, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/issue/view/48>>. Acesso em 02 de Mar. 2017.

MARIANO, E. B; REBELLATO. D. A. do N. **Sistematização do processo de escolha dos modelos e perspectivas da análise envoltória de dados por meio de um sistema especialista**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. São Carlos. **Anais...** Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/257397203_Sistematizacao_do_processo_de_escolha_dos_modelos_e_perspectivas_da_analise_envoltoria_de_dados_por_meio_de_um_sistema_especialista> Acessado em: 24 de Mar. 2017.

_____ ; ALMEIDA M. R.; REBELATTO, D. A. N. **Princípios Básicos para uma proposta de ensino sobre análise por envoltória de dados**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA (COBENGE 2006), 34., 2006, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Abenge, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Enzo_Mariano/publication/257409786_Principios_basicos_para_uma_proposta_de_ensino_sobre_analise_por_envoltoria_de_dados/_links/00463525379e8e2fbc000000/Principios-basicos-para-uma-proposta-de-ensino-sobre-analise-por-envoltoria-de-dados.pdf>. Acesso 02 de Mar. 2017.

_____. **Conceitos Básicos de Análise de Eficiência Produtiva**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 14., 2007. Bauru. **Anais...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso 02 de Mar. 2017.

MORAIS, Raimundo Nonato de Souza. **Análise da eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus (PIM)**. 2016. 72 f. Dissertação (mestrado em economia de empresas). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

SOARES DE MELLO, João Carlos C. B. et al . Fronteiras DEA Difusas. **Inv. Op.**, Lisboa , v. 25, n. 1, p. 85-103, jun. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-51612005000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 24 fev. 2017.

SUFRAMA. **Perfis das indústrias**. Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/downloads/download/indicadores/RellIndDes_7_2015_julho.pdf>. Acesso em 24 Fev. 2017.

YAMADA, Y.; MATUI, T.; SUGIYAMA, M. **New analysis of efficiency based on DEA**. Journal of the Operations Research Society of Japan, v.37, n.2, pages 158-167. 1994.

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA

Deibid Pereira Ribeiro

IFMA. Campus Presidente Dutra, Presidente
Dutra – MA

Francisco Kenedy Quinderé Aquino

Faculdade Pitágoras, Campus Imperatriz,
Imperatriz - MA

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

IFMA. Campus Presidente Dutra, Presidente
Dutra – MA

rotinas administrativas, instrumentos e falhas na fiscalização dos contratos.

PALAVRAS-CHAVE:

Contratos Administrativos. Gestão e Fiscalização. Terceirização.

MANAGEMENT AND SUPERVISION OF
ADMINISTRATIVE CONTRACTS IN THE
INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO
(IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA

ABSTRACT: The contracting by the Public Administration, through the outsourcing of private companies or organizations of the private initiative, non-profit and that provide services of public character, presents some difficulties regarding the management and the supervision in the execution of the agreements entered into between the parties, due to lack of personnel, negligence or lack of training of the central figures of this process, the manager and the supervisor. In this sense, the objective of this work is to analyze the administrative routines adopted in the Management and Supervision of Administrative Contracts concluded by the Federal Instituto do Maranhão (IFMA) Campus Presidente Dutra and specifically, to verify if they are consistent with Normative Instruction No. 05, of May 25 of 2017, using descriptive research with a qualitative approach, even though the proposed theme is not innovative, however, it is

RESUMO: A contratação pela Administração Pública, por meio da terceirização de empresas privadas ou organizações da iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público, traz algumas dificuldades no que tange a gestão e a fiscalização na execução dos contratos celebrados entre as partes, seja por falta de pessoal, por negligência ou por falta de capacitação das figuras centrais desse processo, o gestor e o fiscal. Nesse sentido, objetiva-se neste trabalho analisar as rotinas administrativas adotadas na Gestão e Fiscalização dos Contratos Administrativos celebrados pelo Instituto Federal do Maranhão (IFMA) Campus Presidente Dutra e especificamente, verificar se estão condizentes com a Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, utilizando a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, devido sua relevância e entendendo sua profundidade. Diante disso, o estudo identificou a metodologia,

necessary to understand its essence. Given this, the study identified the methodology, administrative routines, instruments and failures in the control of contracts.

KEYWORDS: Outsourcing. Administrative Contracts. Management and Supervision.

1 | INTRODUÇÃO

A terceirização dos serviços públicos, meio pelo qual uma instituição pública transfere responsabilidades para outra instituição ou empresa prestar determinados serviços previstos em ato convocatório, vem sendo debatida amplamente pela sociedade e representantes do Estado nos últimos anos.

Esses debates questionam, principalmente, a qualidade dos serviços públicos prestados e o enxugamento da máquina pública, desta forma, diminuindo principalmente os gastos com funcionários públicos. Nesse sentido, este trabalho justifica-se devido aos contratos celebrados pela Administração Pública carecerem de total atenção no processo de gestão e fiscalização por serem atos contínuos e permanentes. Desta forma, compreender os procedimentos e rotinas administrativas adotadas nesse processo são essências para identificar falhas e acertos.

Por essa razão, este trabalho pretende analisar as rotinas administrativas adotadas na Gestão e Fiscalização dos Contratos Administrativos celebrados pelo Instituto Federal do Maranhão (IFMA) Campus Presidente Dutra e especificamente, verificar se estão condizentes com a Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017 e identificar métodos e instrumentos utilizados no processo de fiscalização, a fim de responder o seguinte problema: Quais as rotinas, metodologias e procedimentos adotados pelo IFMA – Campus Presidente Dutra para garantir a efetividade da Gestão e da Fiscalização de Contratos?

Para melhor compreender o objeto pesquisado, a metodologia utilizada para essa pesquisa foi à descritiva com vistas à abordagem qualitativa, por meio da revisão de literatura de autores como Amorim (2017), Brasil (2019), Costa (2013) e Malmegrin (2010), além da análise documental disponibilizada no local da realização da pesquisa.

Assim, para solucionar o problema apresentado, o trabalho foi estruturado em três tópicos. O primeiro aborda a execução indireta dos serviços na Administração Pública a luz da Constituição Federal e dos normativos instituídos por lei, bem como o papel do fiscal e do gestor de contratos no processo de Gestão e Fiscalização. O segundo trata da metodologia utilizada para busca dos resultados. Por fim, realizou-se as considerações finais acerca dos objetivos e problema proposto.

2 | EXECUÇÃO INDIRETA DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A base legal para terceirização na Administração Pública Federal estar ancorada

no parágrafo 7º, alínea c, Art. 10, do Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o qual dispõe que:

Para melhor desincumbrir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967).

Assim como no, no inciso XXI, do Art. 37, da Constituição Federal do Brasil, o qual foi regulamentado pela Lei nº 8.666, de 21 de julho de 1993, que “Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências” (BRASIL, 1993).

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Isso quer dizer que todo e qualquer contrato que for celebrado pela Administração Pública com terceiros, seja para aquisição de bens ou serviços, deverão estar pautados, conforme estabelece a Lei 8.666/93 e a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, Lei do Pregão. A não observância pelo Gestor Público, no ato da contratação, dos dispositivos da Lei e que não estejam previstos nos Art. 24, 25 e 26 da referida Lei, ou seja, que não sejam dispensáveis ou inexigíveis, estará cometendo crime contra a Administração Pública.

Nesse sentido, Brasil (1993), destaca que o dever de licitar não se limita somente à União, mas a todos os Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), bem como, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, sejam da Administração Pública Direta ou Indireta.

Para tanto, o gestor público deverá, também, observar aos princípios expressos no Art. 3º da Lei 8.666/93, quais sejam: os da “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, probidade administrativa, igualdade, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo” (BRASIL, 1993), assim como os implícitos: “competitividade, procedimento formal, sigilo das propostas e adjudicação compulsória” (BRASIL, 1993). Ainda segundo a Lei, é necessário que o Gestor observe a modalidade de licitação a ser aplicada durante o procedimento de contratação de acordo com os limites previstos em Lei.

Tais observações, segundo o disposto na Lei 8.666/93, deverão pautar-se para selecionar a proposta mais vantajosa, seja de menor preço ou melhor técnica, cumprir

o princípio constitucional da isonomia a fim de garantir o direito de igualdade a todos os participantes do processo licitatório, e promover o desenvolvimento nacional sustentável, atendendo desta forma a finalidade da licitação.

Deste modo, Segundo Amorin (2009), licitação pode ser definida como um

Procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados (AMORIN, p.21, 2017 Apud MELLO, 2009, p. 519).

Outro dispositivo que regulamenta a execução indireta de serviços na Administração pública, é o Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, o qual “dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União” (BRASIL, 2018), igualmente, revogou o Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997.

O Decreto 9.507/18 ampliou a possibilidade da Administração Pública contratar empresas públicas e das sociedades de economia mista, além disso, vedou a possibilidade da contratar qualquer terceiro, cujo administrador ou sócio, tenha parentesco com servidores que exerçam cargo de comissão ou função de confiança no órgão ou entidade contratante, deste modo, evitando qualquer forma de favorecimento em detrimento do parentesco. O decreto também prevê regras gerais para o Instrumento Convocatório, o Edital de Licitação.

Antes daquele, o extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Instrução Normativa Nº 05, de 25 de maio de 2017, que “dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Federal direta, autarquia e fundacional” (BRASIL, 2017).

A seção II da IN05/2017 caracteriza a terceirização de serviços, já o Art. 3º prevê que “O objeto da licitação será definido como prestação de serviços, sendo vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra” (BRASIL, 2017, IN/05, Art.3º). A não observância desse artigo poderá acarretar em vínculo empregatício dos empregados da empresa contratada com a Administração, contrapondo-se ao expresso no Art. 4º da IN05/2017.

Art. 4º A prestação de serviços de que trata esta Instrução Normativa não gera vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a Administração, vedando-se qualquer relação entre estes que caracterize pessoalidade e subordinação direta (BRASIL, 2017).

1.1 Contratos administrativos

no ato da celebração dos contratos da Administração Pública com terceiros para prestação de serviços continuados ou não, deverão estar previstos as cláusulas que tratam do objeto contratado, dotação orçamentária deito e deveres de ambas as partes, entre outras que possam garantir a execução do objeto, desde que não estejam em descordo com a legislação vigente.

Nesse sentido, o parágrafo único, do Art. 2º da Lei 8.666/93, define contratos como:

[...] todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1993).

Já Amorim (2017) Apud Meireles (1990, p.180) define contratos como “o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou com outra entidade administrativa, para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições desejadas pela própria Administração”.

Portanto, contratos administrativos na administração pública são celebrados entre o órgão ou entidade e a empresa vencedora do processo licitatório, observada a ordem de classificação e o ato convocatório. Caso a vencedora não assine o contrato no prazo determinado, é facultada à Administração convocar os demais licitantes habilitados, desde que sejam observados os prazos e condições do vencedor.

1.2 Gestão e fiscalização de contratos administrativos

realizados os procedimentos licitatórios para contratação de terceiros e formalizado o contrato, a Administração Pública deverá adotar procedimentos de controle, cuja finalidade será garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços públicos. Para isso, trataremos a seguir das figuras centrais no processo de Gestão e Fiscalização dos contratos administrativos, o Gestor e o Fiscal, à luz da lei 8.666/93, bem como observar as fases elencadas na IN05/217, Art. 19, incisos de I a III, a saber:

A primeira fase será o planejamento da contratação, na qual terão que seguir três (03) etapas: Estudos Preliminares, Gerenciamento de Riscos e Termo de Referência ou Projeto Básico, conforme disposto no Art. 20, incisos I a III, inclusive “as situações que ensejam dispensas ou inexigibilidades da licitação” (BRASIL, 2017). Entretanto, existem algumas ressalvas, conforme disposto no Art.20 da IN05/217.

§ 2º Salvo o Gerenciamento de Riscos relacionado à fase de Gestão do Contrato, as etapas I e II do caput ficam dispensadas quando se tratar de:

- a) contratações de serviços cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993; ou
- b) contratações previstas nos incisos IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 3º As contratações de serviços prestados de forma contínua, passíveis de prorrogações sucessivas, de que trata o art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993, caso sejam objeto de renovação da vigência, ficam dispensadas das etapas I, II e III do caput, salvo o Gerenciamento de Riscos da fase de Gestão do Contrato. (BRASIL, 2017)

Conforme disposto no Decreto-lei 200/67, “o planejamento é um princípio fundamental da administração pública que deve nortear as suas atividades”. A fase do planejamento “visa fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para que a próxima [...]” (MALMEGRIN, 2010, p.15) fase possa ser desenvolvida, a seleção do fornecedor

Desse modo, os setores requisitantes, ou melhor, de acordo com o Inciso II, Art.4º da IN01/19 as “unidades responsáveis por identificar necessidades e requerer ao setor de licitações a contratação de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações” (BRASIL, 2019), ainda na primeira fase, deverão formalizar a demanda, justificar a aquisição dos serviços, detalhar os itens e quantitativos, assim como indicar a possível data para aquisição e indicar o servidor ou servidores responsáveis por elaborar o de estudos preliminares e gerenciamento de riscos.

Já a segunda fase para contratação de terceiros, a seleção do fornecedor, de acordo com Brasil (2017), o setor de licitação irá iniciá-la com o recebimento do Termo de Referência ou Projeto Básico entregue pelo requisitante e findar-se com a publicação do resultado de julgamento após adjudicação e homologação pela autoridade superior do órgão ou entidade, desde que observado a legislação vigente e modalidade de licitação aplicada na contratação. Portanto, é de extrema importância que os setores responsáveis, solicitem suas demandas, caso contrário, o setor de licitação poderá ficar impedido de realizar os procedimentos licitatórios, já que não existe demanda.

Por fim, tem-se a fase da gestão do contrato celebrado entre o órgão ou entidade e o vencedor do processo licitatório. Esta fase é tão importante quanto às demais, pois contratos mal geridos e fiscalizados podem causar sérios problemas na prestação dos serviços públicos, podendo até mesmo deixar de cumprir o princípio da continuidade do serviço público. Por esse motivo, eventuais falhas na fiscalização poderão acarretar em penalidades administrativas e até mesmo penais, desde que garantido direito da ampla defesa e do contraditório.

Dessa forma, com o intuito de garantir a execução do objeto, o gestor e o fiscal, devem pertencer ao quadro de servidores da Administração pública, devidamente nomeado pela autoridade competente para desenvolver essas atividades, na falta do fiscal, o setor requisitante deverá assumir as atribuições da fiscalização, conforme disciplinado no Art.67, Lei/8.666/93.

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros

para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (BRASIL, 1993).

Segundo Brasil (2017), no ato da nomeação do gestor e fiscal, assim como seus respectivos substitutos, a autoridade competente deverá observar a capacidade técnica para fiscalização do objeto contratado, havendo a necessidade, na elaboração dos estudos preliminares, ser indicada a necessidade ou não de realizar capacitação dos servidores envolvidos no processo de fiscalização. Outro ponto que merece destaque, é a necessidade de dar ciência aos servidores às suas atribuições, bem como a nomeação deverá ser realizada por meio de portaria ou ordem de serviço.

Nesse sentido, observados esses critérios pela autoridade competente e realizado o treinamento adequado, as chances de a fiscalização funcionar aumentam consideravelmente, tendo em vista que o fiscal terá ciência das suas atribuições e conhecimento necessário.

O Art. 39, IN05/17 define que as atividades de gestão e fiscalização de contratos:

Art. 39 [...] são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (BRASIL, Art. 39, IN05, 2017).

Esse conjunto de atividades compete, de acordo Brasil (1993), exclusivamente, ao gestor do contrato, devendo ser auxiliado pelos fiscais técnicos, administrativos, setoriais e pelo público usuário, os dois últimos foram inovações da IN05/2017. Do mesmo modo, Brasil (2017) destaca que é facultado a contratação de terceiros, desde que bem justificados, e que tenham natureza assistencial ou subsidiária e sejam observados o princípio do controle da segregação de função.

Art. 31. O Órgão ou entidade não poderá contratar o mesmo prestador para realizar serviços de execução, de subsídios ou assistência à fiscalização ou supervisão relativos ao mesmo objeto, assegurando a necessária segregação das funções (Brasil, 2017).

É importante ressaltar que é expressamente proibido ao servidor designado para desempenhar as atividades de fiscalização, transferir responsabilidades a terceiros. Sendo assim, conforme disposto no Art. 40 da IN05/17, a:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros; (BRASIL, 2017).

Frente às diversas atribuições do gestor de contratos, Brasil (2017) destaca as seguintes:

- Analisar os relatórios e documentos apresentados pela fiscalização técnica e administrativa;
- Emitir Termo de Recebimento Definitivo dos serviços;
- Realizar o ateste das medições;
- Notificar a contratada sobre eventuais irregularidades, assim como acompanhar suas correções;
- Formalizar procedimentos para pagamento, reequilíbrio financeiro, alteração de cláusulas contratuais e prorrogação.

Já a fiscalização técnica é o responsável em realizar o acompanhamento da execução do objeto e quando houver a necessidade, “aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório [...]” (BRASIL, 2017).

Esses procedimentos serão observados pelo gestor do contrato, a fim de formalizar ao setor de compras a solicitação de envio para pagamento. A seguir, ainda de acordo com Brasil (2017), as principais atribuições do fiscal técnico são:

- Participar de todos as fases de planejamento e contratação;
- Participar da reunião inicial com a empresa, onde verão estar presente, obrigatoriamente, o gestor do contrato, fiscal administrativo, preposto da contratada e opcionalmente, a equipe de planejamento;
- Registrara a reunião em ata;
- Apresentar planos de fiscalização ao gestor e demais fiscais;
- Realizar fiscalização periódica;
- Registrar ocorrências de execução contratual e cumprimento das obrigações contratuais;
- Verificar a necessidade atualizar a Análise de Riscos;
- Elaborar e realizar avaliação dos serviços prestados pela contratada, junto aos usuários;
- Emitir Termo de Recebimento Provisório dos serviços e Relatório de Acompanhamento, os quais devem ser encaminhados à gestão do contrato.

Realizados os procedimentos acima, o inciso II, Art. 40 da IN05/17, ressalta que a fiscalização administrativa acompanha:

[...] aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento; (BRASIL, 2017).

Após análise da documentação, deverá ser emitido o relatório de acompanhamento e encaminhá-lo ao gestor do contrato. Além das três figuras anteriores, temos ainda a fiscalização setorial, a qual é realizada “quando a prestação dos serviços ocorrer

concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade" (BRASIL, Art.40, 2017).

Uma novidade apresentada no inciso V, Art. 40 da IN05/2017, foi a possibilidade de a fiscalização ser realizada pelo público usuário, a partir de mecanismos elaborados pela fiscalização técnica. Aquela objetiva verificar junto ao público usuário a efetividade dos serviços executados, assim como os recursos materiais e os procedimentos adotados pela contratada.

[...]

V - Fiscalização pelo Públíco Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto (BRASIL, 2017).

Isso implica que a inserção do público usuário para fiscalizar os atos da Administração pública poderá ajudar no processo de eficiência, eficácia e efetividade, já que este é o principal interessado pela boa execução dos serviços.

Outra figura que merece destaque na fiscalização de contratos é o preposto, "representante do contratado, e deverá ser formalmente designado para servir como interlocutor junto à Administração" (COSTA, p.62, 2013). A falta dessa figura, os demais fiscais poderão encontrar dificuldades para sanar possíveis pendências ou notificar a contratada, tendo em vista que nem sempre o responsável principal poderá estar disponível.



Figura 1: Ciclo de Fiscalização de Contratos Administrativos

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Com base no ciclo apresentado, pode-se destacar que a gestão e a fiscalização são essenciais para garantir a execução do objeto licitado, observar a necessidade de renovação, alteração, de rescisão ou se o contrato continua vantajoso para

Administração Pública.

Já que o “termo gestão é sinônimo de administração e significa um conjunto de princípios, de normas e de funções que têm por fim ordenarem os fatores de produção e controlar a produtividade e a sua eficiência, para obter um resultado” (MALMEGRIN, 2010, p.14).

Nesse sentido, a Gestão e a Fiscalização dos contratos administrativos devem buscar, conjuntamente com a sociedade, soluções que garantam e facilitem a execução do objeto e, quando necessário, tomar as medidas cabíveis que estiverem previstas nas suas atribuições, caso contrário, comunicar imediatamente aos seus superiores.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) Campus Presidente Dutra, é classificada como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, onde foi realizado coletado dados, análise de documentos disponibilizados pelo Campus e interpretação desses com base na revisão de literatura, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Esse tipo de pesquisa é utilizado para elucidar e interpretar os dados coletados e para que o pesquisador registre e descreva “[...] os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV, p.52, 2013).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa descritiva exige que o pesquisador tenha informações sobre o que deseja pesquisar. Isso quer dizer que o investigador deve ter acesso aos dados necessários, cuja finalidade será obter informações para entender o objeto pesquisado, caso contrário, a pesquisa poderá ser comprometida. Nesse sentido, a escolha dos instrumentos a serem utilizados é de fundamental importância para alcançar os resultados esperados.

Na atual pesquisa a abordagem predominante é a qualitativa, os dados foram analisados e interpretados de forma descritiva, ou seja, os dados não podem ser analisados por métodos e técnicas estatísticas, sendo interpretados indutivamente, conforme Perim (2009).

Sendo assim, a partir da revisão bibliográfica do tema proposto e da análise documental, foi possível entender a metodologia, identificar os métodos utilizados na Gestão e Fiscalização dos contratos administrativos do Campus.

Para PERIM, (2009, p.19) a pesquisa bibliográfica “também denominada de revisão de literatura, é feita a partir de material científico publicado previamente por outros pesquisadores [...]”, dos quais podemos destacar Costa (2013), BRASIL (1988), Brasil (1993), Brasil (2017), Malmegrin (2010), etc.

Já a análise documental é denominada de “[...] pesquisa elaborada a partir de dados documentais que não foram interpretados analítica ou estatisticamente [...]”

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, p.32, 2002).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas: a primeira incumbiu-se na busca de artigos, livros, leis, decretos, instruções normativas e revistas a fim de responder o problema e delinear os objetivos traçados. A partir da leitura desses recursos, foi possível realizar a revisão de literatura, desta forma, contemplando a segunda etapa.

A terceira tratou de analisar a documentação física disponibilizada pelo Campus pesquisado, bem como informações disponíveis no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). Diante disso, buscou-se identificar os instrumentos utilizados na fiscalização dos contratos, comparando-os com a legislação vigente. Por fim, a última etapa apresenta as considerações finais acerca do trabalho.

4 | DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS PELO CAMPUS

Presidente Dutra é um município brasileiro localizado na Microrregião de Presidente Dutra, localizada ao leste na Mesorregião do Centro Maranhense. A microrregião de Presidente Dutra, que está sendo beneficiada com as ofertas educacionais do Campus, é composta por 11 municípios: Dom Pedro, Fortuna, Gonçalves Dias, Governador Archer, Governador Eugênio Barros, Governador Luiz Rocha, Graça Aranha, Presidente Dutra, São Domingos do Maranhão, São José dos Basílios, Senador Alexandre Costa

O município foi contemplado com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, Campus Presidente Dutra, sediado provisoriamente na Rua Adalberto de Macedo, SN, Bairro: Paulo Falcão na cidade de Presidente Dutra, Maranhão, cuja a missão é “promover educação profissional científica e tecnológica comprometida com a formação cidadã para o desenvolvimento sustentável” (IFMA, 2018) e tem como visão “ser uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, de referência nacional e internacional, introdutora do desenvolvimento do Estado do Maranhão” (IFMA, 2018), foi criado através da Resolução nº 46, de 17 de fevereiro de 2017, a qual dispõe sobre a estrutura organizacional do Campus.

A busca pelo cumprimento da sua missão, visão e valores, de acordo com os dados analisados junto à Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Presidente Dutra (DAP/PDU) e ao Sistema Unificado de Administração Pública

(SUAP), foi identificado que o Campus possui cinco contratos vigentes sendo executados, os quais foram celebrados pela Reitoria do IFMA e pelo Campus São Raimundo das Mangabeiras. O motivo pelo qual esses contratos são celebrados por outros Campi, é devido a falta de autorização de funcionamento do Campus pelo Ministério da Educação (MEC).

Os gastos com esses contratos em 2018 acumularam R\$ 254.214, 40 (Duzentos e Cinquenta e Quatro Mil, Duzentos e Quatorze Reais e Quarenta Centavos) o correspondente a 46,22% do orçamento aprovado na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2018. Já a previsão para 2019, é que essas despesas aumentem consideravelmente, haja vista que novos contratos serão celebrados, dentre esses, fornecimento de energia elétrica e água canalizada, eventos, serviços gráficos, aumento de postos de vigilância, apoio administrativo e limpeza.

A DAP/PDU pontuou que devido ao ingresso de novos alunos, aumento da estrutura física, aquisição de bens móveis, chegada de novos servidores **e início dos cursos técnicos nas formas integrada e subsequente**, a previsão de aumento dos gastos com contratos continuados poderá alcançar 300% em relação ao ano anterior, tendo em vista que o Campus desenvolvia apenas atividades de pesquisa e extensão em 2018.

Com essa previsão de aumento no número de contratos, o Campus irá encontrar dificuldades no que se refere a Gestão e Fiscalização dos contratos celebrados, tendo em conta que a DAP/PDU dispõe apenas de dois servidores, o Diretor de Administração e Planejamento e o Coordenador de Gestão de Pessoas.

Esse déficit de servidores é justificável, mesmo tendo estrutura organizacional aprovada pelo Conselho Superior do IFMA, pela falta de autorização de funcionamento pelo MEC, não há liberação de novos códigos de vagas para contratação de servidores através de concurso público e nem a possibilidade do próprio Campus celebrar seus contratos, ficando sob a responsabilidade da Reitoria ou outros Campi.

A partir da análise das rotinas administrativas para fiscalização dos contratos adotadas pela DAP/PDU, foi possível compreender a metodologia e verificar se os instrumentos utilizados estão condizentes com a legislação vigente.

A análise foi realizada nos seguintes contratos, conforme disposto no quadro 01:

Contrato	Objeto	Contratante
Nº 16, de 07 de março de 2016 – 16/2016.	Locação de mão-de-obra especializada de profissionais para condução de veículos oficiais.	IFMA/Campus São Raimundo das Mangabeiras
Nº 23, 04 de maio de 2016 – 23/2016.	Serviços de vigilância armada.	IFMA/Reitoria
Nº 10, de 27 de novembro de 2017 – 10/2017.	Serviços de vigia, porteiro, recepcionista, carragador e continuo (Apoio Administrativo)	IFMA/Reitoria
Nº 17, de 12 de setembro de 2018 – 17/2017.	Fornecimento de água mineral.	IFMA/Reitoria

Quadro 01 – Rol de Contratos.

Fonte: SUAP/IFMA.

Todos os contratos são executados de forma descentralizada e dependendo do objeto contratado, estes são executados integral ou parcialmente.

No que se refere a fiscalização do contrato 16/2016, onde a execução de um dos postos é realizada de forma descentralizada no Campus Presidente Dutra, os resultados mostraram que a Gestão do Contrato é realizada por servidor do Campus contratante, o qual acumula a função de fiscal administrativo. Já a fiscalização técnica, fica sob responsabilidade de um servidor localizado no local de execução do posto, o qual ainda não foi nomeado, deste modo, descumprindo os artigos 67 e 73, da lei 8.666/93.

A fiscalização técnica, a partir das medições apresentadas pela contratante, realiza o acompanhamento diário relatório específico, emite o termo de recebimento provisório (TR) do serviço, atesta as medições, caso estejam de acordo com o executado. Por fim, encaminha ao Gestor, via e-mail, toda a documentação elaborada para os demais encaminhamentos.

Os registros das ocorrências estão de acordo com o previsto no 3º, do Art. 42, da IN05/2017 “O gestor ou fiscais e seus substitutos deverão elaborar relatório registrando as ocorrências sobre a prestação dos serviços referentes ao período de sua atuação quando do seu desligamento ou afastamento definitivo” (BRASIL, 3º, do Art. 42, da IN05, 2017)

Quanto a Gestão dos contratos 23/2016, 10/2017 e 11/2018, ficam sob responsabilidade de servidores lotados da Reitoria e a fiscalização técnica e administrativa, sob a responsabilidade de servidor localizado no Campus de execução do objeto.

A rotina para o acompanhamento dos contratos é semelhante ao 16/2016, exceto a incumbência administrativa. A partir dos relatórios, TR's e ateste, o fiscal encaminha a medição, via processo, protocolado junto ao SUAP, aos seus respectivos Gestor para análise da documentação apresentada, assim como realizar possíveis notificações à contratada, caso haja necessidade.

Já o contrato 17/2018, não possui Gestor formalmente nomeado, atividade esta, desenvolvida pelo Diretor de Administração e Planejamento do Campus, assim como as atribuições do fiscal administrativo. Neste ponto, percebe-se que o procedimento estar em desacordo com a IN05/2017 e, portanto, deverá ser providenciada, na maior brevidade possível a correção desse procedimento. A fiscalização técnica possui fiscal titular e substituto nomeados através da portaria nº 29, de 01 de outubro de 2018.

Em face da análise dos procedimentos adotados pela gestão e fiscalização,

percebe-se que são condizentes com o disposto nos artigos 49 e 50 da IN/05/2017, exceto o previsto no inciso VI, Art. 47, da IN05/2017

Art. 47 A execução dos contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por meio de instrumentos de controle que compreendam a mensuração dos seguintes aspectos, quando for o caso:

[...]

VI - a satisfação do público usuário (BRASIL, 2017)

Desse modo, a Gestão dos contratos deve buscar instrumentos capazes de inserir o público usuário nesse processo.

Por fim, observou-se que nas rotinas adotadas pelo Campus no tocante à gestão e fiscalização dos contratos, a Gestão do Campus vem buscando oferecer capacitação continuada aos servidores envolvidos. De acordo com informações coletadas no SUAP, no mês de fevereiro de 2019, foi oferecida capacitação a todos os servidores do Campus, cuja finalidade era garantir a eficiência do processo de fiscalização e deste modo contemplando 10 servidores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado tem sua relevância, sendo necessário que os agentes públicos inseridos na temática fiquem atentos às mudanças da legislação e orientações dos órgãos de controle, como as Auditorias Internas e Tribunal de Contas da União, já que a fiscalização de contratos administrativos é um processo de desenvolvimento permanente e contínuo.

Nesse sentido, gestores públicos devem estar atentos aos procedimentos adotados da gestão e da fiscalização dos contratos administrativos, também é importante que seja criada comissões para que os membros possam desempenhar as atribuições relacionadas nesse processo, desta forma, tirando a responsabilidade de um servidor específico, podendo evitar possíveis questionamentos dos órgãos de controle e assim, permitindo a profissionalização da equipe.

No tocante às rotinas e procedimentos adotados pelo Campus, percebeu-se que estão parcialmente condizentes com o previsto na Lei 8.666/93 e na IN05/2017. Isso poderá garantir um processo de gestão e fiscalização mais eficiente. Entretanto, as falhas apontadas deverão ser sanadas, com o intuito de evitar possíveis danos ao erário e consequentemente, punições desnecessárias, tanto aos fiscais como à contratada.

Frente ao exposto, conclui-se que todos os agentes públicos de um Órgão ou entidade são responsáveis em garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade na Gestão e na Fiscalização dos contratos administrativos celebrados pela Administração Pública através da garantia da lei e observado os princípios éticos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, V.A.J. **Llicitação e Contratos Administrativos: teoria e jurisprudência.** Sendo Federal, Brasília – DF, 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 01, de 10 de janeiro de 2019.** SGME, Brasília - DF, 2019.

_____. **Decreto Lei Nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.** Presidência da República: Casa Civil, Brasília-DF, 2018.

_____. **Instrução Normativa Nº 05, de 25 de maio de 2017.** SEGES/MPDG, Brasília - DF, 2017.

_____. **Resolução nº 46, de 17 de fevereiro de 2017.** IFMA/CONSUP, São Luís - MA, 2017.

_____. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Presidência da República: Casa Civil, Brasília - DF, 1993.

_____. **Constituição (1988), Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília – DF: Senado Federal, 1988.

_____. **Decreto Lei Nº 2.271, de 07 de julho de 1997.** Presidência da República: Casa Civil, Brasília-DF, 1997.

_____. **Decreto Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Presidência da República: Casa Civil, Brasília-DF, 1967.

COSTA, A.F. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos.** Revista do TCU nº 127, Brasília, maio/ago. 2013.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GERHARDT, T.E. Silveira, D.T. **Métodos de pesquisa.** UAB/UFRGS: Porto Alegre, 2009.

MALMEGRIN, M.L. **Gestão Operacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC/CAPES/UAB, 2010.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2^a Ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PERIM, M. Y. **Metodologia de Pesquisa Científica e Educacional.** IFES, Cachoeiro de Itapemirim, 2009.

CAPÍTULO 15

AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG

Gabriela Matos Miranda de Figueiredo

Núcleo de Pós-Graduação em Administração -
UFBA
Salvador - Bahia

Adriano Leal Bruni

Núcleo de Pós-Graduação em Administração –
UFBA
Salvador – Bahia

aos alunos, relativamente prejudicados por contingências estruturais e externas. Embora os indicadores analisados sejam, essencialmente, reflexos da análise de eficácia e, sobretudo, de eficiência da gestão do IFNMG, esta pesquisa não se esgota nos referenciais estudados, indicando possíveis caminhos para avaliação futura da efetividade das ações do IFNMG na região em que atua, para aperfeiçoamento da gestão e melhoria dos processos internos do referido Instituto.

PALAVRAS-CHAVE: gastos públicos, eficiência, Institutos Federais de Educação.

COST EFFICIENCY OF THE FEDERAL OF THE NORTH OF MINAS GERAIS -IFNMG

ABSTRACT: This article aimed to evaluate the efficiency of the expenditures of the Federal Institute of Education, Science and Technology of the North of Minas Gerais, from 2010 to 2015. In order to compare the IFNMG with other Federal Institutes, it was used the Data Envelopment Analysis technique (DEA). The results suggest that IFNMG can be considered as efficient when compared among the other federal institutes, in administrative and pedagogical management criteria evaluated and presents a potentially approximate performance of the similar reference units that make up the federal technical and technological teaching network in

RESUMO: Este artigo teve por objetivo avaliar a eficiência dos gastos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais, nos anos de 2010 a 2015. Para comparação do IFNMG diante de outros Institutos Federais, foi utilizada a técnica da Análise Envoltória de Dados (DEA). Os resultados sugerem que o IFNMG pode ser considerado como eficiente, quando comparado a seus pares, nos critérios de gestão administrativa e pedagógica avaliados, e apresenta desempenho potencialmente aproximado das unidades similares de referência que compõem a Rede Federal Técnica e Tecnológica de Ensino no país. Quanto à análise individual, em série histórica, constatou-se que o IFNMG foi eficaz e eficiente na alocação dos recursos destinados à execução de seus objetivos institucionais. Apresentou bom resultado, à exceção dos indicadores que mensuraram a capacitação de recursos humanos e a assistência social

the country. Regarding the individual analysis, in a historical series, it was verified that the IFNMG was effective and efficient in allocating the resources destined to the execution of its institutional objectives. It presented good result, with the exception of indicators that measured human resources training and social assistance to students, which were relatively hampered by structural and external contingencies. Although the indicators analyzed are essentially a reflection of the effectiveness analysis and, above all, of the efficiency of IFNMG management, this research is not exhaustive in the references studied, indicating possible ways for future evaluation of the effectiveness of IFNMG actions in the region in which it operates, improving the management and improvement of the Institute's internal processes.

KEYWORDS: public spending, efficiency, federal Institutes of education.

1 | INTRODUÇÃO

Gastos em educação geram crescimento econômico em longo prazo e trazem enormes benefícios para a economia. Nesse sentido, destaca-se o papel do governo em garantir aos cidadãos o direito à educação, previsto no art. 205 da Constituição Federal/1988, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Contudo, sob a alegação de dificuldades para equilibrar suas contas, o governo federal estabeleceu, por meio da Emenda Constitucional nº 95/2016, que o aumento de gastos públicos, pelas próximas duas décadas, deverá ser limitado à inflação do ano anterior. Diante da barreira imposta para se gastar mais, surge o desafio de se gastar melhor. Por essa razão, deve-se buscar eficiência no dispêndio das verbas públicas.

Os Institutos Federais, por serem autarquias federais, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar devem cumprir as exigências legais para utilização dos recursos públicos recebidos e desenvolver suas atividades em busca de melhor resultado para a sociedade, utilizando-se da eficiência em suas atividades. Por “eficiência”, entende-se a busca pelo alcance das metas estabelecidas, utilizando o mínimo de recursos disponíveis. É a capacidade de aperfeiçoar a produtividade, com a menor disponibilidade de recursos e margem para erros.

Nessa conjuntura, o estudo proposto pretende discutir a avaliação da eficiência dos gastos dos Institutos Federais, fornecendo informações mais precisas e contextualizadas sobre a utilização dos recursos pelos gestores institucionais. O artigo visa ainda proporcionar a esses gestores uma reflexão sobre acertos, limitações e potencialidades de uso e gestão dos recursos, permitindo-lhes conhecer alternativas para melhoria de suas práticas, favorecendo a tomada de decisões.

Entende-se por eficiência o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado. Ou seja, é a capacidade de alcance das metas estabelecidas, com o mínimo de recursos e tempo disponíveis, obtendo sua

otimização (MALENA *et al.*, 2013). Pode ser definida, em síntese, como a qualidade de produzir com o mínimo de erros ou de meios.

Para efeito deste estudo, que visa a oferecer indicadores de avaliação sobre aspectos concretos relacionados à gestão de recursos financeiros, o conceito de eficiência requer uma distinção entre outros conceitos herdados da Ciência Econômica, a exemplo da eficácia e da efetividade, para o devido suporte conceitual deste artigo. Segundo Carvalho Filho (2011), a eficiência se relaciona à conduta dos agentes, ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa. A eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelo agente, e efetividade tem relação com os resultados obtidos com as ações administrativas. O ideal é que eficiência, eficácia e efetividade caminhem juntas, mas é possível que haja condutas produzidas com eficiência que não tenham eficácia ou efetividade. Ou conduta não eficiente que, pela eficácia dos meios, seja efetiva. É possível também a conduta eficiente e eficaz que, por não alcançar resultados desejados, não seja efetiva.

2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo contempla a investigação das principais características organizacionais relacionadas à gestão dos custos e seus impactos na qualidade do ensino, objetivando o estabelecimento de um padrão que permita à gestão do IFNMG planejar e implementar, de maneira eficiente, as políticas públicas de educação profissional para a região. Nesse sentido, optou-se pela utilização das técnicas de análise envoltória de dados.

Buscou-se a investigação dos escores de eficiência do IFNMG relacionados aos resultados de outros institutos federais, por meio da Análise Envoltória de Dados. Oriunda do termo em inglês *Data Envelopment Analysis – DEA*, a Análise Envoltória de Dados é uma ferramenta matemática utilizada para medir a eficiência de unidades produtivas. A utilização da DEA, no presente trabalho, tem o intuito de verificar a eficiência do IFNMG em relação aos demais Institutos Federais do país, sendo feita mediante análise externa.

3 | DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS

A avaliação educacional feita com base na Análise Envoltória de Dados é bastante produtiva, uma vez que consegue estabelecer padrões quantitativos e comparações entre as unidades. Ao considerar os Institutos Federais como unidades que desempenham atividades semelhantes, é possível comparar a produtividade entre institutos similares. Um instituto terá melhor produtividade que outro em razão de ter tomado decisões que lhe permitam utilizar melhor seus recursos. Como regra, a melhor produtividade está diretamente ligada à coerência de uma decisão tomada. Por isso, do ponto de vista da Análise Envoltória de Dados, as unidades envolvidas

tomam decisões e são chamadas “Unidades Tomadoras de Decisão”, traduzidas do inglês: *Decision Making Unit*, usualmente denominadas com a sigla “DMUs”.

3.1 Seleção de Variáveis

Para escolha das variáveis responsáveis por mensurar a eficiência dos gastos públicos nos Institutos Federais, foi realizado levantamento de dados nos respectivos Relatórios de Gestão, a fim de listar quais unidades apresentavam o critério da eficiência em suas práticas. Diante da análise, foram escolhidos os seguintes indicadores citados pelo TCU na Ata nº 49, aqui denominados *inputs* (insumos):

- a) gastos correntes por aluno;
- b) percentual de gastos com pessoal;
- c) percentual de gastos com outros custeios;
- d) percentual de gastos com investimentos.

Quanto à escolha dos outputs (produtos): a) resultados do ENEM por escola de cada um dos Institutos Federais escolhidos na pesquisa; b) notas obtidas pelos Institutos Federais escolhidos na pesquisa, disponibilizadas no Índice Geral dos Cursos (IGC).

Para mensurar os resultados dos Institutos Federais, foram utilizados os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) por escola, em relação aos cursos de nível médio, e as notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC), para os cursos superiores.

3.2 Seleção de DMUs

Neste trabalho, foram considerados como DMUs os 21 (vinte e um) Institutos Federais listados a seguir: Instituto Federal de Amazonas (IFAM), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Federal do Ceará (IFCE), Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha), Instituto Federal Goiano (IF Goiano), Instituto Federal de Goiás (IFGO), Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Instituto Federal do Pará (IFPA), Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Instituto Federal do Paraná (IFPN), Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Instituto Federal do Piauí (IFPI), Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Instituto Federal de Roraima (IFRR), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IF Sul de Minas), Instituto Federal Sul-rio-grandense (IF Sul-rio-grandense), Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).

O conjunto de DMUs escolhido atende aos critérios estabelecidos para utilização da DEA, uma vez que são homogêneos, ou seja, realizam as mesmas tarefas, trabalham nas mesmas condições, seguem as mesmas regras e possuem autonomia para tomada de decisões, o que gera a possível variação na intensidade de seus resultados.

3.3 Seleção do modelo do DEA

Além de estabelecer os *inputs*, *outputs* e DMUs da pesquisa, foi necessário escolher o modelo a ser empregado. Neste caso, foram consideradas duas opções: CCR (CRS – *Constant Returns to Scale*), introduzido por Charles, Cooper e Rhodes (1978) e BCC (VRS – *Variable Returns to Scale*), inicialmente tratado no estudo de Banker, Charnes e Cooper (1984). Nesta pesquisa, optou-se pelo modelo BCC (Banker, Charnes e Cooper, 1984), uma vez que considera retornos variáveis de escala e se enquadra no cálculo de eficiência dos institutos voltados para resultados. Assim, para ser considerado eficiente, o instituto deverá apresentar um escore igual a 1 (um). O conjunto de Institutos Federais considerados eficientes determina a fronteira de eficiência, sobre a qual é medida a ineficiência dos outros institutos desta pesquisa.

Verificou-se a eficiência dos recursos alocados por meio do produto, ou seja, os resultados das políticas públicas adotadas na área de educação e qual a eficiência destas políticas.

3.4 Apresentação e análise de dados da DEA

Para medir a eficiência, foi usado o Sistema Integrado de Apoio à Decisão – SIAD, versão 3.0, software de uso livre. Assim, após levantamento dos dados e inserção no SIAD, foi possível realizar análise comparativa do IFNMG em relação aos demais Institutos Federais, técnica permitida pela utilização da Análise Envoltória de Dados.

Os dados foram tabulados inicialmente em uma planilha do Excel. Depois, transcritos no SIAD. Com os resultados obtidos, foram criadas planilhas, por ano analisado, iniciando a análise a partir de 2010 e finalizando-a em 2015.

Ao iniciar um novo DEA no SIAD, o programa apresenta a opção de inserção de dados. Neste trabalho, foram inseridas 21 (vinte e uma) DMUs, quatro *inputs* e dois *outputs*, conforme descrito anteriormente. Esta entrada foi preenchida com os dados extraídos dos relatórios de gestão, as informações divulgadas pelo ENEM, os dados do IGC dos Institutos Federais selecionados nesta pesquisa, e as informações previamente tabuladas em planilha do Excel.

Os dados tabulados dos Institutos Federais foram inseridos e, ao finalizar o preenchimento e clicar em “calcular”, foi gerado o resultado do DEA, em outra tela. Os resultados apresentados possuem valor máximo de 1(um). As DMUs que obtiveram valor igual a 1(um) são as unidades consideradas de maior eficiência.

Os resultados gerados pelo SIAD foram transcritos em planilha. Para cada ano objeto de estudo, foi feita uma planilha. Dessa forma, serão apresentadas a seguir as planilhas obtidas para os anos de 2010 a 2015. Com a seleção de variáveis escolhidas, foi possível fazer ordenação dos IFs que apresentaram melhor nota de eficiência para pior.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 7.408,00	0,56	0,25	0,19	569,16	2,66	1
IFBA	R\$ 7.897,27	0,71	0,16	0,13	648,82	2,53	1
IFCE	R\$ 8.074,39	0,78	0,16	0,06	626,67	2,67	1
IF Farroupilha	R\$ 3.906,80	0,66	0,15	0,19	570,23	1,22	0,89
IF Goiano	R\$ 10.430,40	0,67	0,19	0,14	560,2	2,96	0,89
IFGO	R\$ 6.524,64	0,66	0,12	0,22	625,25	3,07	1
IFMA	R\$ 13.609,56	0,65	0,15	0,20	595,02	2,27	0,9
IFMG	R\$ 12.031,93	0,60	0,19	0,21	608,77	2,24	0,9
IFNMG	R\$ 10.464,47	0,61	0,17	0,22	600,09	3,21	0,97
IFPA	R\$ 1.573,69	0,67	0,12	0,21	624,17	1,89	1
IFPB	R\$ 8.891,74	0,75	0,11	0,14	590,53	2,96	0,96
IFPR	R\$ 9.716,02	0,35	0,35	0,30	640,54	2,08	1
IFPE	R\$ 9.014,73	0,72	0,16	0,12	570,18	2,93	0,91
IFPI	R\$ 1.558,57	0,63	0,14	0,23	630,82	2,81	1
IFRN	R\$ 8.286,36	0,70	0,23	0,07	670,02	2,72	1
IFRR	R\$ 11.625,91	0,56	0,22	0,22	620,49	2,79	0,95
IFSC	R\$ 10.541,30	0,71	0,16	0,13	604,74	3,62	1
IFSP	R\$ 9.532,16	0,53	0,16	0,31	679,71	3,07	1
IF Sul de MG	R\$ 9.801,96	0,85	0,06	0,09	574,58	3,18	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 15.769,06	0,70	0,18	0,12	593,93	3,51	1
IFTM	R\$ 11.920,40	0,65	0,16	0,19	610,39	3,15	0,95

Figura 1 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2010

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Ao analisar a figura 1, observa-se que 12 Institutos, a saber: IFAM, IFBA, IFCE, IFCG, IFPA, IFPR, IFPI, IFRN, IFSC, IFSP, IF Sul de MG, IF Sul-rio-grandense apresentaram índice máximo de eficiência em 2010, correspondendo a 57% das DMUs estudadas. Apesar de não receber nota máxima, o IFNMG demonstrou o segundo melhor resultado, com perda percentual de apenas 0,03 pontos.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 7.467,50	0,45	0,11	0,44	494,79	2,9	1
IFBA	R\$ 7.613,73	0,68	0,18	0,14	612,1	2,33	1
IFCE	R\$ 12.000,04	0,59	0,18	0,23	521,6	2,48	0,86
IF Farroupilha	R\$ 8.361,97	0,46	0,25	0,29	527,5	1,76	1
IF Goiano	R\$ 15.740,00	0,61	0,18	0,21	514,32	3,12	0,88
IFGO	R\$ 11.015,65	0,62	0,13	0,25	579,59	2,98	1
IFMA	R\$ 10.048,38	0,57	0,19	0,24	522,45	2,49	0,87
IFMG	R\$ 11.447,66	0,64	0,19	0,17	573,02	2,6	0,95
IFNMG	R\$ 11.322,11	0,67	0,18	0,15	528,34	2,78	0,88
IFPA	R\$ 1.459,61	0,62	0,26	0,12	528,67	1,81	1
IFPB	R\$ 9.916,46	0,66	0,14	0,20	537,88	2,95	0,97
IFPR	R\$ 5.022,17	0,47	0,25	0,28	594,88	2,1	1
IFPE	R\$ 6.392,63	0,73	0,15	0,12	529,09	2,89	1
IFPI	R\$ 6.443,13	0,59	0,25	0,16	556,45	2,82	1
IFRN	R\$ 8.236,86	0,64	0,19	0,17	587,8	3,66	1
IFRR	R\$ 10.773,87	0,61	0,21	0,18	563,61	2,79	0,95
IFSC	R\$ 10.877,37	0,72	0,17	0,11	592,54	3,64	1
IFSP	R\$ 9.184,84	0,54	0,15	0,31	597,75	3,1	1
IF Sul de MG	R\$ 3.133,48	0,47	0,21	0,32	526,4	3,34	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 21.374,07	0,64	0,20	0,16	585,93	3,56	1
IFTM	R\$ 8.090,24	0,67	0,17	0,16	576,51	3,05	0,99

Figura 2 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2011

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Em relação ao ano de 2011, é possível observar, na figura 2, que as unidades que obtiveram os melhores resultados foram os 13 seguintes Institutos: IFAM, IFBA, IF Farroupilha, IFGO, IFPA, IFPR, IFPE, IFPI, IFRN, IFSC, IFSP, IF Sul de MG e IF Sul-rio-grandense, também correspondendo a um percentual de 62% das unidades analisadas. Com pior índice de eficiência em relação aos demais, está o IFCE. O índice de eficiência do IFNMG, para o ano de 2011, foi significativamente baixo relacionado a seus pares, por apresentar nota de 0,88.

Em 2012, no entanto, o IFNMG apresentou melhores índices de eficiência, próximo da nota máxima, como se pode observar na figura 3. Neste ano em particular, o destaque negativo ficou com o IFPA, com nota de 0,78. Mais uma vez, 62% dos Institutos Federais pesquisados obtiveram nota máxima no critério adotado nesta pesquisa, que foram os 13 seguintes Institutos: IFAM, IF Goiano, IFMG, IFPB, IFPR, IFPE, IFPI, IFRN, IFSC, IFSP, IF Sul de MG, IF Sul-rio-grandense e IFMT.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 6.604,00	0,50	0,14	0,36	479,75	2,89	1
IFBA	R\$ 9.015,48	0,51	0,25	0,24	585,82	2,37	0,9
IFCE	R\$ 8.190,47	0,63	0,19	0,18	510,40	2,44	0,81
IF Farroupilha	R\$ 8.154,60	0,53	0,24	0,23	557,65	1,76	0,85
IF Goiano	R\$ 8.297,00	0,46	0,21	0,33	549,01	3,14	1
IFGO	R\$ 12.673,76	0,58	0,16	0,26	478,31	2,95	0,9
IFMA	R\$ 8.177,81	0,62	0,21	0,17	563,19	2,49	0,88
IFMG	R\$ 8.992,52	0,69	0,19	0,12	624,60	2,93	1
IFNMG	R\$ 8.218,45	0,66	0,19	0,15	594,24	2,37	0,95
IFPA	R\$ 6.337,91	0,62	0,22	0,16	502,67	1,81	0,78
IFPB	R\$ 10.793,53	0,72	0,14	0,14	542,10	3,03	1
IFPR	R\$ 2.120,81	0,45	0,27	0,28	666,64	2,32	1
IFPE	R\$ 7.047,88	0,75	0,16	0,09	515,03	2,72	1
IFPI	R\$ 4.911,58	0,63	0,18	0,19	520,84	2,82	1
IFRN	R\$ 6.928,39	0,67	0,22	0,11	630,25	3,09	1
IFRR	R\$ 6.233,63	0,65	0,20	0,15	573,29	2,8	0,92
IFSC	R\$ 7.204,07	0,66	0,18	0,16	573,05	3,64	1
IFSP	R\$ 9.190,09	0,63	0,15	0,22	610,57	2,96	1
IF Sul de MG	R\$ 3.003,96	0,58	0,23	0,19	589,38	3,34	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 7.765,87	0,68	0,20	0,12	522,42	3,58	1
IFTM	R\$ 5.935,30	0,64	0,17	0,19	611,26	3,1	1

Figura 3 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2012

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Em relação ao ano de 2013, conforme a figura 4, foi possível perceber que, pela primeira vez, o IFNMG apresentou nota máxima de eficiência, comparada ao desempenho dos seus pares. Neste ano, observou-se uma pequena redução no percentual de institutos que alcançaram a nota máxima. Do total de unidades analisadas, 57% obtiveram o mais alto desempenho, conforme segue: os Institutos IFAM, IF Goiano, IFMG, IFPA, IFPB, IFPR, IFPE, IFPI, IFSC, IFSP, IF Sul de MG, IF Sul-rio-grandense e IFMT. Com menor nota de eficiência consta o IFCE, que repetiu o resultado alcançado no ano de 2011.

Avaliando-se o período de 2010 a 2013, constatou-se que, ao longo destes quatro anos, 7 Institutos mantiveram a pontuação máxima no período, o que equivale a 33,3% das unidades de ensino da rede, a saber, os Institutos IFAM, IFPR, IFPI, IFSC, IFSP, IF Sul de MG e IF Sul-rio-grandense. Nos anos de 2012 e 2013, outros 3 Institutos (14% do total) alcançaram a pontuação máxima, apresentando evolução no seu desempenho, que foram o IF Goiano, IFPB e IFMT, repetindo este resultado nos anos subsequentes, de 2014 e 2015.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 8.056,97	0,40	0,20	0,40	469,75	2,89	1
IFBA	R\$ 10.189,79	0,63	0,18	0,19	545,96	2,44	0,95
IFCE	R\$ 8.217,44	0,62	0,20	0,18	499,71	2,46	0,88
IF Farroupilha	R\$ 10.096,81	0,59	0,22	0,19	527,96	2,81	0,94
IF Goiano	R\$ 13.844,00	0,50	0,29	0,21	499,59	3,04	1
IFGO	R\$ 12.132,82	0,66	0,21	0,13	548,57	2,97	0,97
IFMA	R\$ 7.377,94	0,61	0,23	0,16	500,60	2,48	0,9
IFMG	R\$ 11.932,88	0,62	0,26	0,12	554,39	2,97	1
IFNMG	R\$ 2.929,35	0,62	0,19	0,17	524,07	2,63	1
IFPA	R\$ 9.188,84	0,67	0,24	0,09	518,73	1,86	1
IFPB	R\$ 10.979,46	0,69	0,15	0,16	525,24	2,99	1
IFPR	R\$ 3.263,82	0,47	0,25	0,28	564,58	2,36	1
IFPE	R\$ 8.192,75	0,73	0,17	0,10	510,67	2,6	1
IFPI	R\$ 6.456,58	0,71	0,18	0,11	515,58	2,72	1
IFRN	R\$ 8.283,86	0,62	0,19	0,19	549,28	3,12	0,99
IFRR	R\$ 8.997,38	0,63	0,23	0,14	542,42	2,67	0,97
IFSC	R\$ 8.173,25	0,67	0,19	0,14	551,31	3,36	1
IFSP	R\$ 10.262,93	0,67	0,13	0,20	579,09	2,96	1
IF Sul de MG	R\$ 4.156,81	0,56	0,24	0,20	513,61	3,25	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 9.359,85	0,69	0,20	0,11	561,25	3,34	1
IFTM	R\$ 7.404,19	0,69	0,19	0,12	553,69	3,25	1

Figura 4 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2013

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Conforme a figura 5, que retrata o ano de 2014, apesar de não receber nota tão baixa, em relação à eficiência, o IFNMG apresentou o menor valor, ao ser comparado a seus pares: 0,92 pontos. Pontuação esta relativamente recuperada no exercício posterior.

Novamente os Institutos IFAM, IF Farroupilha, IF Goiano, IFPA, IFPB, IFPR, IFPE, IFRN, IFSC, IFSP e IF Sul de MG receberam nota máxima, ao lado dos Institutos IFGO, IFMA, IFMG e IFMT, totalizando, especificamente em 2014, 71,5% dos Institutos com escore máximo de desempenho institucional. Ao longo do período estudado até este ponto – 2010 a 2014 – o referido percentual expressou o crescimento qualitativo do desempenho da rede, mediante o empenho de cada unidade que a constitui, elevando a participação de institutos de alto desempenho de 57% para 71,5% no período.

É possível destacar ainda que, em 2014, o IFMA alcançou a nota máxima pela primeira vez no período, mantendo no ano subsequente o mesmo desempenho. Num esforço de retomada, o IFPA obteve também o resultado máximo, em 2014, alcançado

em 2010 e 2011, que perdurou até o ano de 2015.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 5.588,28	0,46	0,18	0,36	509,05	2,48	1
IFBA	R\$ 10.100,11	0,63	0,17	0,20	564,08	2,80	0,98
IFCE	R\$ 10.011,99	0,63	0,19	0,18	523,35	2,71	0,93
IF Farroupilha	R\$ 17.443,63	0,61	0,24	0,15	551,78	3,11	1
IF Goiano	R\$ 15.829,00	0,58	0,24	0,18	541,87	3,19	1
IFGO	R\$ 14.393,89	0,69	0,21	0,10	566,44	2,53	1
IFMA	R\$ 9.659,90	0,60	0,25	0,15	528,87	2,51	1
IFMG	R\$ 15.252,30	0,65	0,16	0,19	598,22	2,80	1
IFNMG	R\$ 11.163,32	0,66	0,17	0,17	551,77	2,55	0,92
IFPA	R\$ 10.722,59	0,59	0,23	0,18	578,34	2,03	1
IFPB	R\$ 12.171,92	0,71	0,16	0,13	541,97	2,98	1
IFPR	R\$ 7.844,55	0,53	0,19	0,28	579,58	2,19	1
IFPE	R\$ 8.130,78	0,72	0,16	0,12	527,88	2,50	1
IFPI	R\$ 10.032,31	0,63	0,19	0,18	543,32	2,43	0,93
IFRN	R\$ 12.437,91	0,68	0,20	0,12	576,04	2,58	1
IFRR	R\$ 13.309,07	0,62	0,24	0,14	513,04	2,21	0,94
IFSC	R\$ 10.617,52	0,69	0,16	0,15	599,34	2,89	1
IFSP	R\$ 12.798,08	0,70	0,14	0,16	589,98	2,80	1
IF Sul de MG	R\$ 7.074,44	0,59	0,22	0,19	549,20	2,89	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 15.488,36	0,73	0,17	0,10	580,22	3,02	0,98
IFTM	R\$ 16.967,69	0,75	0,18	0,07	586,19	3,27	1

Figura 5 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2014

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Em 2015, as DMUs avaliadas receberam, em geral, notas altas de eficiência, sendo a menor delas 0,94, o que demonstra a qualidade dos trabalhos por ela desempenhados, conforme a figura 6. O IFNMG, apesar de não receber nota máxima, perdeu apenas 0,03 ponto sobre o valor dessa nota máxima, se comparado a seus pares. No entanto, em relação a 2014, o IFNMG alcançou um crescimento de 0,92 para 0,97, demonstrando o esforço de recuperação do escore de desempenho, em relação à eficiência na sua gestão.

Foi possível constatar que os 6 Institutos seguintes: IFAM, IFPR, IFPI, IFSC, IFSP e IF Sul de MG receberam, em todos os anos analisados, nota máxima de eficiência, podendo ser considerados como unidades de referência para o IFNMG, o que corresponde a 28,5% dos Institutos Federais que compõem a Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do país.

DMU's	Gastos correntes por aluno	Percentual de gastos com pessoal	Percentual de gastos com outros custeios	Percentual de gastos com investimentos	Médias de notas dos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)	Notas obtidas pelos Institutos no Índice Geral dos Cursos (IGC)	Resultado da Análise Envoltória de Dados
IFAM	R\$ 6.310,62	0,54	0,19	0,27	509,35	2,46	1
IFBA	R\$ 11.593,61	0,73	0,18	0,10	549,88	2,76	0,97
IFCE	R\$ 12.116,01	0,71	0,16	0,13	492,51	2,73	0,94
IF Farroupilha	R\$ 16.175,40	0,70	0,21	0,09	541,64	3,10	1
IF Goiano	R\$ 13.014,00	0,65	0,33	0,12	514,99	3,23	1
IFGO	R\$ 16.325,17	0,75	0,19	0,06	561,71	2,57	1
IFMA	R\$ 11.200,71	0,61	0,23	0,16	523,34	2,49	1
IFMG	R\$ 15.294,64	0,69	0,17	0,14	568,41	2,75	1
IFNMG	R\$ 11.028,05	0,69	0,17	0,14	543,17	2,55	0,97
IFPA	R\$ 10.856,61	0,69	0,19	0,11	538,34	2,08	1
IFPB	R\$ 13.265,11	0,77	0,14	0,09	529,37	2,88	1
IFPR	R\$ 6.094,90	0,67	0,21	0,12	560,45	2,35	1
IFPE	R\$ 9.744,97	0,78	0,16	0,06	525,72	2,53	1
IFPI	R\$ 11.884,99	0,75	0,17	0,08	525,12	2,38	0,94
IFRN	R\$ 12.408,91	0,73	0,19	0,08	554,88	2,61	0,98
IFRR	R\$ 15.324,82	0,73	0,20	0,07	530,56	2,21	0,94
IFSC	R\$ 11.588,47	0,77	0,14	0,09	562,80	2,71	1
IFSP	R\$ 11.616,83	0,73	0,13	0,14	554,61	2,83	1
IF Sul de MG	R\$ 9.683,34	0,69	0,22	0,09	559,48	2,90	1
IF Sul-rio-grandense	R\$ 12.960,42	0,78	0,15	0,07	552,32	3,07	1
IFTM	R\$ 19.042,92	0,79	0,16	0,05	566,27	3,24	1

Figura 6 – Dados e Resultado da Análise Envoltória de Dados do ano de 2015

Fonte: elaborada pela autora, 2017.

Em linhas gerais, sobre o desempenho do IFNMG no período estudado, foi detectado que, o Instituto obteve o desempenho médio de 0,94, tendo alcançado apenas em 2013 a nota máxima estabelecida como referencial de eficiência na análise realizada nesta primeira etapa.

A análise comparativa da produtividade dos Institutos considerados referência em relação ao IFNMG, objeto deste estudo, trouxe alguns achados interessantes. Vale tecer alguns comentários sobre o desempenho destes indicadores, especialmente o que trata do custo anual por discente. Este critério representa o valor monetário do gasto efetivado pelos Institutos, com base no orçamento diluído por aluno matriculado no mesmo período. Dessa forma, quanto menor o gasto do Instituto Federal e melhor o resultado de seus alunos, melhor a eficiência na alocação de seus recursos.

Para esta verificação, foi escolhido um Instituto de desempenho favorável e constante no período de 2010 a 2015, em 4 regiões do país, a saber: o IFAM (Norte), IFPR (Sul), IFPI (Nordeste) e o IF Sul de MG (Sudeste), para análise comparativa com o IFNMG.

A análise confirma a premissa do menor custo x melhor desempenho, conforme apresentado na tabela 2, que traz o desempenho dos referidos Institutos no período de 2010 a 2015.

Instituto	Gasto médio por aluno	Média de notas no ENEM
IFAM	6.905,89	505,30
IFPR	5.677,45	552,10
IFPI	6.881,19	548,68
IF Sul de MG	8.900,01	552,10
IFNMG	9.187,62	561,99

Tabela 1 – Desempenho dos Institutos x IFNMG quanto ao gasto corrente por aluno e à média de notas no ENEM, no período de 2010 a 2015

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Conforme a tabela 1 é possível verificar relativa variação do gasto médio da instituição por aluno. Em tese, o acréscimo neste aporte deveria significar impacto na qualidade dos resultados alcançados pelos alunos. No entanto, observa-se que há grande variação no valor gasto por aluno entre o Instituto Federal do Paraná e o IFNMG que, necessariamente, não impactou nas notas alcançadas pelos alunos no Exame Nacional do Ensino Médio.

Em análise puramente administrativa, percebe-se que os alunos do IFPR, com custo inferior ao IFNMG em 38%, obtêm resultado semelhante no ENEM, indicando que o referido Instituto do Paraná consegue obter bom resultado com alocação mais modesta de recursos por aluno.

Embora o IFNMG apresente a maior média de desempenho dos alunos no ENEM, há que se considerar que a variação desta média em relação às demais unidades é mínima, mantendo-se todas, praticamente, no mesmo patamar de desempenho, neste aspecto. Já, em se tratando do gasto por aluno, não se pode afirmar o mesmo, pois a variação é significativa. Em linhas gerais, percebe-se que, mesmo os Institutos da rede considerados com melhor desempenho precisam avaliar e ajustar este indicador de gasto por aluno, para um patamar de eficiência, no qual os resultados individuais dos alunos sejam obtidos com menor gasto individual.

4 | CONCLUSÕES

Durante a pesquisa, buscou-se entender os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, vinculados aos gastos públicos, com o intuito de verificar a eficiência dos gastos do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, no período de 2010 a 2015. As técnicas envolvidas para a mensuração da eficiência foram a Análise Envoltória de Dados, para comparação do IFNMG com os demais Institutos Federais e a análise de documentos, para avaliação interna do órgão, buscando-se verificar se o planejamento proposto foi cumprido com eficiência, eficácia e efetividade, conforme prestações de contas apresentadas nos relatórios de gestão.

Dentro da Análise Envoltória de Dados, foi inserido o *mix* de produtos (*inputs*), gastos correntes por aluno, gastos com outros custeios e gastos com investimentos. Os resultados (*outputs*) foram apurados a partir da média da nota dos alunos no ENEM e da média dos cursos no IGC. As variáveis foram favoráveis à grande parte dos Institutos, que alcançaram nota máxima na fronteira de eficiência.

Quanto aos resultados obtidos neste estudo, foi possível estabelecer um perfil de execução dos objetivos institucionais do IFNMG centrada em uma análise comparativa com os Institutos Federais considerados referência da Rede. Nela, nos critérios de gestão administrativa e pedagógica avaliados, verificou-se em que medida o Instituto objeto desta pesquisa se relaciona com as instituições congêneres da rede, nos resultados que caracterizam a eficácia e a eficiência em suas práticas. Pode-se concluir que o IFNMG apresenta desempenho satisfatório e potencialmente aproximado das unidades similares de referência que compõem a rede técnica e tecnológica de ensino.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação.** Lei no 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <<https://www.mpes.mp.br/Arquivos/Anexos/03fe25bf-f2c9-459a-bee2-f00c1b0b2a0e.pdf>>. Acesso em 02 abr. 2017.
- CARREIRA, D.; PINTO, J. M. R. **Custo-Aluno qualidade inicial:** rumo à educação pública de qualidade no Brasil. São Paulo, Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2007.
- CARVALHO FILHO, J. **Manual de Direito Administrativo.** 24 ed., São Paulo: Lumen Juris, 2011.
- COSTA, Frederico L. C.; CASTANHAR, J.C. **Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades.** XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1998.
- GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** 2009. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- HANUSHEK, E. A.; LUQUE, J. A. Efficiency and equity in schools around the world. **Economics of Education Review**, 22(5), pp. 481-502.
- HANUSHEK, E. A.; Raymond, M. E. **Does school accountability lead to improved student performance?** Journal of Policy Analysis and Management, 24(2), pp. 297-327, 2005.
- MALENA, D.C.C.Q.; BATISTA FILHO, J.A.; OLIVEIRA, J.H de; CASTRO, D.T. **Análise situacional da eficiência do gasto público com despesas administrativas no governo do Estado do Tocantins.** Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013.

GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?

Anne Carolina Tonon Seneme Casarin

Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova

Ernesto Michelangelo Giglio

RESUMO: O artigo discute a questão da estrutura dos mecanismos de governança em redes de políticas públicas. Uma rede é configurada a partir de algumas categorias, tais como tipo de problema enfrentado, natureza dos objetivos definidos, estrutura de posições e modo de solução dos conflitos causados pelas assimetrias. A governança é um dos elementos constituintes das redes e é definida em duas grandes linhas: (a) como mecanismos de controle; (b) como formas de coesão de grupo. Na literatura sobre a governança de redes de negócios predomina a visão da governança como construção coletiva para resolver as assimetrias, ao passo que na literatura sobre redes de políticas públicas domina a visão dos controles necessários, para evitar oportunismo. A proposição orientadora é que para distintas redes de políticas públicas correspondem manifestações diferentes de governança, nas suas expressões de controle e coesão. Como base teórica utilizam-se as afirmativas da abordagem social de redes, da governança relacional e da *policy networks*. Tratando-se de uma proposição, com argumentos lógicos e sem pesquisa de campo, adota-se uma abordagem

metodológica descritiva, com a seleção dos argumentos de sustentação da afirmativa e indutiva, com a seleção de artigos publicados com resultados convergentes na linha da afirmativa. Ao final apresenta-se um framework para pesquisas sobre a proposição.

PALAVRAS-CHAVE: Redes, Governança, Políticas Públicas

ABSTRACT: The article discusses the issue of governance mechanisms in policy networks. A network is configured from some categories, such as type of problem faced; nature of defined objectives; positions structure and way of solving conflicts caused by asymmetries. Governance is one of the constituent elements of the network and is set on two main lines: (a) as control mechanisms; (b) as forms of group cohesion. In the literature on business networks dominates the view of governance as a collective construction to solve asymmetries, while the literature on policy networks dominates the view of the necessary controls to prevent opportunism. The guiding proposition is that for different policy networks correspond different manifestations of governance, in its expressions of control and cohesion. As a theoretical basis are used the affirmatives of social network approach, relational governance and policy networks. Once the article is not an empirical investigation, we present logical arguments; a

descriptive methodological approach, with the selection of the supporting arguments for affirmative and inductive, with the selection of articles published with convergent results in line with the affirmative. At the end presents a framework for research on the proposition, with some indicators, which is rare in the literature.

KEYWORDS: Networks, Governance, Policy Networks.

1 | INTRODUÇÃO

Os estudos de redes tem se desenvolvido mais acentuadamente a partir da década de 1990, focando inicialmente as redes de negócios e, aos poucos, expandindo as explicações para outras formas de ações coletivas, incluindo as políticas públicas. Essa expansão ocorre em paralelo com as evidências que políticas públicas precisam envolver um conjunto mais amplo de atores, modificando a visão predominante. Formas mais contemporâneas de se explicar e de propor a gestão de políticas públicas incluem os raciocínios de redes, o que se concentra na expressão *policy networks* (Borzel, 1998). Conforme Borzel (1998), existem cada vez mais evidências que os planos e as ações de políticas públicas devem ser construídos e executados por uma rede de atores e não por grupos fechados, hierárquicos, com era em décadas passadas.

Uma rede é configurada a partir de algumas categorias, tais como tipo de problema enfrentado, natureza dos objetivos definidos, estrutura de posições e assimetrias. Nos estudos de redes há uma corrente que advoga que a governança é o eixo central do equilíbrio, do desenvolvimento e da obtenção de resultados da rede (Williamson, 1985, Grandori e Soda, 1995). Pesquisa bibliográfica prévia indica que existem duas correntes sobre o seu conceito: (a) A governança como mecanismos de controle, buscando padronizar as ações e controlando o comportamento oportunista (Williamson, 1985); (b) A governança como forma de coesão de grupo, com decisões coletivas que buscam minimizar os conflitos de assimetrias (DiMaggio e Powell, 1983). As duas não são mutuamente exclusivas, mas uma valoriza a racionalidade e o controle, tendo implícita uma visão de ser humano egocentrado; enquanto a outra valoriza o relacionamento e a coesão, tendo implícita uma visão de ser humano gregário.

A proposição orientadora do artigo é que para distintas redes de políticas públicas correspondem manifestações diferentes de governança, nas suas expressões de controle e coesão. A proposição foi construída a partir da análise de casos publicados; das discussões de casos em pesquisa na universidade da qual os autores fazem parte e na experiência direta de dois autores, em redes de políticas públicas. Fazendo um comparativo com as afirmativas de Williamson (1985), é necessário existir um documento formal que indique as diretrizes de ação (os planos do governo federal), mas a implantação local das políticas públicas só ocorre com a discussão e decisão das adaptações necessárias, conforme características específicas. Essas discussões

e decisões constituem o campo da governança relacional.

Conformem Calmon e Costa (2013) é nesse conjunto de formalidades e adaptações que se constrói o contexto e institucional da implantação de políticas públicas. Segundo os autores, cada rede terá sua governança específica, já que parte dessa governança depende de valores, condições sociais e econômicas e tradições locais. Segundo Wegner e Padula (2010) reconhecer a criação de uma rede não é suficiente para que ela se desenvolva e atinja os objetivos estabelecidos pelos participantes, porque, ao longo do tempo, são necessários mecanismos de governança e gestão que ofereçam suporte às atividades.

Nessa mesma linha de construção da governança encontram-se autores como Oxley (1997); Albers (2010), Grandori e Soda (1995), Jones *et al.* (1997), Tureta, Lima e Cunha (2011). Os trabalhos desses autores suscitam questionamentos tais como: (a) Por que existem dificuldades na implantação de políticas públicas no Brasil?; (b) Seria uma questão de conflitos de interesse?; (c) Seria uma questão de governança mal desenvolvida?; (d) As características da governança no caso de políticas públicas são diferentes de outros formatos de redes, tais como redes de negócios e redes sociais de cooperação?; (e) Mesmo entre redes de políticas públicas de uma mesma região, existem diferenças de governança? Tais questionamentos indicam que o tema está aberto, justificando sua discussão e apresentação de proposições. No presente artigo afirma-se que a governança de redes de políticas públicas apresenta especificidades locais, mesmo entre secretarias de uma mesma prefeitura, que dependem da construção e adaptação da governança, realizada pelos atores.

O trabalho se constrói no seguinte percurso: (a) Revisão e discussão da produção recente sobre o tema de governança em políticas públicas; (b) Recuperação e discussão das afirmativas mais clássicas, isto é, de autores frequentemente citados sobre a governança em políticas públicas; (c) Apresentação e discussão de alguns casos brasileiros de governança em políticas públicas, que tenham material de discussão sobre o tema; (d) organização e apresentação de indicadores de variabilidade de governança e indicadores de distinção entre redes; (e) comentários finais sobre a linha de resposta da questão proposta.

2 | REVISÃO E DISCUSSÃO DA PRODUÇÃO RECENTE SOBRE O TEMA DE GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

A pesquisa bibliográfica foi obtida com consultas aos bancos de dados de produção acadêmica, tais como Scielo e Proquest. As palavras de busca utilizadas foram redes, governança, políticas públicas e *policy networks*, nos idioma inglês e português.

No Proquest, realizando-se filtros para a área de Ciências Sociais; no período de 2007 a 2016, colocando a palavra no título e fazendo cruzamentos (cada palavra

sozinha, duas a duas e três a três), chega-se nos resultados indicados na Tabela 1.

Expressões de busca	Frequência
(1) Network	174.949
(2) Governance	106.311
(3) Policy Networks	74.657
(4) Public Police	267.014
(1) e (2)	1.565
(1) e (3)	1.260
(1) e (4)	962
(2) e (3)	511
(2) e (4)	588
(2), (3) e (4)	12

Tabela 1 - A frequência das indicações das expressões redes, governança e políticas públicas presentes no Proquest.

Fonte: Construção dos autores, 2016.

O cruzamento das três expressões gerou doze indicações. Destas, seis delas não tem relação com este trabalho, pois tratam de temas como governança digital e redes de investigação policial. Os outros sete trabalhos são comentados resumidamente.

Janssen e Joha (2007) investigaram como os mecanismos de governança auxiliam na qualidade de serviços públicos. Conforme os autores a governança precisa ser construída com a participação da sociedade.

Moseley (2008) investiga a gestão das políticas públicas, voltada para o estudo das ferramentas para o estímulo de colaboração local. Segundo o autor, um dos problemas da implantação de políticas públicas é o desinteresse da sociedade. Para o presente artigo importa salientar que o autor considera ser possível modificar a situação de participação da sociedade, utilizando ferramentas planejadas, tais como roteiros de deslocamentos de pacientes.

Kim (2009) propõe que as redes de políticas públicas passam por três estágios, de configuração, de coordenação e de autorregulação. A governança está presente nos dois últimos. Segundo o autor, no segundo estágio há discussão, construção e adaptação de regras para as ações de políticas públicas. É o ponto defendido neste artigo.

Grix e Phillipots (2011) analisam as relações entre governança e poder, usando a expressão “governança narrativa” para indicar a governança que é construída, diferente da hierarquia e do poder. Os autores também apresentam alguns indicadores de diferenças entre redes, o que geram governanças distintas, ponto afirmado neste trabalho. Na mesma linha de construção da governança Parés, Bonet- Martí, Martí-Costa (2012) afirmam que a governança é mutável e vai se desenvolver de acordo com o meio que está inserida, gerando distintas formas de governança.

Na linha defendida neste artigo, Span *et al.* (2012) as redes de políticas públicas

podem ser governadas de modos diferentes, ou seja, a governança é distinta conforme fatores contingentes e desempenho.

O painel de trabalhos sustenta a proposição deste artigo. Investigando diferentes campos de redes políticas públicas, os autores afirmam que a governança construída, que abre caminho para a participação da sociedade, seguindo modelos de transparência; é um modo competente para implantação de políticas públicas.

Utilizando os mesmos filtros e cruzamentos para a busca no portal Scielo chega-se em 9 indicações. Destas, quatro delas não tem uma relação com este trabalho, pois tratam de movimentos sociais, histórico da governança democrática e escolha de dirigentes públicos. Os resultados podem ser vistos na Tabela 2.

Categorias	Frequência
(1) Redes	500
(2) Governança	327
(3) Políticas Públicas	2191
(1) e (2)	34
(1) e (3)	83
(2) e (3)	38
(1) e (3)	09

Tabela 2 - A frequência das indicações das expressões redes, governança e políticas públicas presentes no Scielo.

Fonte: Construção do autor, 2016.

Schimizu (2013) afirma que o estágio de desenvolvimento das redes regionais de saúde é incipiente, apesar da clara regulamentação do setor. Embora a autora não tenha discutido os motivos do fraco desenvolvimento local surge a questão se o problema não estaria na governança relacional; uma vez que a governança formal está claramente definida.

Abreu, Helou e Fialho (2013) discutem a necessidade de uma governança relacional para os serviços públicos a partir de uma visão de uma nova teoria da Administração pública, onde o governo é mais um participante. Na mesma linha Bevir (2011) relaciona problemas entre a teoria e a prática resultante da governança democrática, ressaltando a importância da participação pública. Afirma o autor que a governança em redes de políticas públicas se modifica e se adapta conforme governos locais.

De acordo com Santos *et al.* (2015) políticas públicas de saúde possuem contornos próprios tais como: 1) as necessidades em saúde são urgentes; 2) geralmente são de amplo impacto social e político; 3) as intervenções devem ter um aspecto multidimensional, isto é, admitirem vários setores. Conforme essa conjunção, surgem distintas governanças.

Pisa e Oliveira (2013) apresentaram alguns indicadores de governança em redes de políticas públicas, entre eles a transparência, a prestação de contas, a

legalidade e a participação social nas decisões. O último indicador está relacionado à construção conjunta da governança, no aspecto de gestão (implantação) das políticas públicas. Na mesma linha de participação social, Jacobi, Fracalanza e Silva-Sanchez (2015) argumentam a favor de um modelo de redes participativas, em substituição aos modelos dirigidos e autoritários.

O painel de trabalhos brasileiros valoriza a participação social como ideal a ser atingido e como lacuna na prática, isto é, as pessoas pouco participam das políticas públicas. Nesta revisão não se escreveram detalhes, mas os artigos estão pontuados de exemplos de iniciativas de participação popular, que são as comissões que existem em quase todas as secretarias dos municípios e a rara participação civil.

Num ponto a literatura é convergente. Modelos hierárquicos e dirigidos de governança em políticas públicas já mostraram seus limites no passado. A nova realidade política, com a decadência progressiva de sistemas autoritários e o desenvolvimento de uma consciência de ação coletiva (nas ações ambientais, por exemplo), aponta para a necessidade de novos modelos de *policy networks*. Nesses novos modelos a governança é em parte construída pelos atores. Como decorrência, e conforme a proposição deste artigo, a governança de cada rede de política pública apresenta especificidade, conforme critérios de transparência, participação social, pluralidade, flexibilidade, capilaridade, equidade e legitimidade, que foram citados na revisão e serão recuperados e explicados na parte de proposta de modelo de investigação.

3 | BASES TEÓRICAS SOBRE GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Conforme já descrito, a expressão governança é um constructo que abriga muitas definições e se concentra em dois paradigmas distintos, um valorizando o controle e o outro a coesão de grupo. Em Administração a expressão pode ser referir à gestão (OXLEY, 1997) no sentido de organização e controle da rede, para obtenção dos objetivos; ao controle de um grupo; como responsabilidade social; como diretriz de orientação de interesses (WILLIAMSON, 1985); como sentido de justiça, transparência e responsabilidade das empresas nos interesses do negócio e da sociedade; à estrutura de hierarquia; ao controle, enfatizando os instrumentos para regularização e o controle da rede (OXLEY, 1997; ALBERS, 2005) e ao incentivo à ação coletiva (GRANDORI, 2006).

As expressões hierarquia, controle e incentivo são as mais encontradas na literatura sobre redes, considerando a análise realizada no item de revisão. Autores como Williamson (1985) e Grandori e Soda (2006) afirmam que a rede é, essencialmente, a governança da ação coletiva, no sentido de controle do oportunismo e incentivo e coesão de ações coletivas.

O presente artigo discute o campo das políticas públicas, no qual existem assimetrias de interesses, capacidades e motivações. Quando o governo, as sociedades comerciais e as sociedades civis se encontram para ações coletivas, como políticas ambientais, nem sempre o fazem com coesão e sinergia de esforços. Conforme Borzel (1995), um dos problemas de implementação de políticas públicas é justamente o conflito de interesses e a baixa motivação dos atores, este último item sendo ressaltado na revisão da literatura brasileira. Para entender essa situação é necessário indicar o conceito de rede selecionado.

Revisões bibliográficas sobre os conceitos de redes (MILES e SNOW, 1986; GRANDORI e SODA, 1995; OLIVER e EBERS, 1998; GIGLIO e HERNANDES, 2012), indicaram a existência de quatro grandes linhas, ou paradigmas de compreensão das redes: A abordagem da sociedade em rede; a abordagem racional; a abordagem econômica e a abordagem social das redes. Em cada uma delas a governança é definida de maneira diferente.

A abordagem da sociedade em rede tem em Castells (1999) sua maior expressão. Para o autor a sociedade está organizada no formato de rede, que se difunde por todo o mundo. A tecnologia é a base instrumental que permite que todos possam se conectar com todos, a qualquer tempo, em qualquer lugar. Essas conexões infinitas mudam e se adaptam de acordo com circunstâncias do meio. Nessa perspectiva não se encontra uma definição exata e clara de governança. As afirmativas convergem para a ideia de governança como um processo de coesão de grupo, portanto as variações estariam vinculadas a esses processos.

Embora os autores clássicos dessa abordagem, como Castells (1999), Maturana (1995), Deleuze e Guattari (2000) não discutem a governança, infere-se que ela é difusa, com regras bem voláteis, tal como ocorre, por exemplo, com grupos sociais na internet. Mesmo um conjunto organizado de normas, como um manual de preservação ambiental, é um documento que per si não cria uma governança estabelecida, organizada. É apenas um ponto de partida.

A abordagem racional de redes, representada por autores como Grandori e Soda (1995), Provan e Kennis (2008) e Ebers e Jarillo (1997) afirma que a rede é um arranjo planejado para a solução da dependência de recursos. Os atores da rede procuram criar parcerias duradouras, que possam resolver suas dependências, ao invés dos mecanismos de mercado tradicionais, da competição e atuação isolada.

O conteúdo dos acordos dessas parcerias é variado conforme características do negócio e conforme capacidades e recursos envolvidos. Esses acordos, que são a governança, se fortalecem com o tempo e formam uma identidade daquele grupo, isto é, uma rede definida (TODEVA, 2006). A governança é definida como o conjunto de regras para solução das dependências de recursos e para o controle do comportamento, com regras de salvaguarda de posse de recursos. Em situação de mudanças ambientais, tais como leis, flutuações cambiais e escassez de matéria prima, os acordos podem ser revistos. Aqui a governança só se modifica em situações de

pressão. A governança definida pela abordagem racional tem limites para ser aplicada ao caso de políticas públicas, porque seus pressupostos se fundam em solução de dependência de recursos e decisões estratégicas, que são mais apropriados para negócios.

A abordagem econômica de redes, tal como aparece em Williamson (1985), afirma que as redes são arranjos para solução de custos. Para resolver os custos de transação, os participantes criam contratos explícitos que buscam parametrizar os fatos do acordo. Williamson (1985) afirma, no entanto, que nenhum contrato pode prever todas as situações de mercado e também o comportamento das pessoas, por isso os contratos recebem ajustes posteriores. Esses ajustes são especificidades da governança. A função básica do contrato é controlar o comportamento e fazer adaptações às mudanças ambientais. Como o ambiente se transforma e as pessoas também, os ajustes acabam sempre ocorrendo.

Na perspectiva social as redes são definidas como arranjos coletivos, com uma teia social que dirige e influencia as ações técnicas e comerciais. Autores como Granovetter (1985), Dimaggio e Powell (1983) e Gulati (1998) afirmam que relações de confiança, de cooperação, de comprometimento, de relações de poder, de modos de comunicação; são os elementos de formação de uma teia social que funciona como matriz orientadora do comportamento e das decisões dos atores.

Nessa abordagem afirma-se que as relações sociais tem a capacidade de controlar e incentivar os comportamentos, já que se formam vínculos de reciprocidade e comprometimento. Esses vínculos constituem a rede social que possibilita a discussão, decisão e adaptação de mecanismos de ações coletivas. Como esses mecanismos surgem da dinâmica de grupo recebem o nome de governança relacional e sua função principal é a coesão e sinergia de esforços. Como os grupos têm sua própria dinâmica e rede social, a governança resultante é característica de cada grupo. Jones *et al.* (1997) chegaram próximos desse princípio de governança relacional quando afirmam a construção da governança a partir de encontros repetidos entre os atores.

Como se percebe nos argumentos das quatro abordagens, há convergência na afirmativa que contratos formais não resolvem totalmente os problemas, havendo necessidade de acordos entre as partes. A forma de realizar esses acordos e os mecanismos decorrentes constituem a governança relacional, já que são construídos nas relações sociais do grupo. O Quadro 1 apresenta o resumo das afirmativas sobre governança, com realce para as expressões que denotam os pontos que servem de base para a proposição.

Conceito	Resumo	Autor mais referenciado
Sociedade em rede	Difusa, busca de coesão de grupo , embora exista volatilidade, porque as ligações podem se estender ao infinito,	Castells (1999), Maturama (1995), Deleuze e Guattari (2000)

Paradigma Econômico	Controlar o comportamento e fazer adaptações conforme novas condições do ambiente e de interesses dos atores.	Williamson (1985)
Paradigma Racional	Conjunto de regras para a solução de dependência, buscando o controle do comportamento, criando regras de salvaguarda, com necessidade de arranjos constantes, que são específicos de cada grupo.	Grandori e Soda(1995)
Paradigma Racional com foco em gestão	Sistema de regras que se adapta em função dos objetivos e resultados	Grandori e Soda (2006)
Paradigma Social	O encontro entre os atores origina as regras que constituem a governança relacional; mudanças nas condições do ambiente e do grupo mudam a governança.	Jones <i>et al.</i> (1997); Grandori e Soda (2006)

Quadro 1. Resumo das afirmativas sobre governança em quatro perspectivas sobre redes, destacando-se as frases de apoio à proposta do artigo.

Fonte: Construção dos autores, 2016.

Considerando a teia social como um sistema de relações retroalimentado, ou seja, as já citadas reciprocidades e comprometimento e considerando os conhecimentos de dinâmica de grupo, conforme Moreno (1983); a governança nessa perspectiva é mutável e adaptável. Essa situação de variabilidade de acordos internos é a base para a afirmativa do presente artigo sobre a especificidade da governança das redes de políticas públicas, mesmo em secretarias do mesmo município, ou secretarias iguais de municípios vizinhos.

3.1 O Conceito de governança relacional

Conforme visto no item anterior, independentemente da abordagem teórica que origina o conceito de governança, há convergência na afirmativa da necessidade de ajustes, com acordos específicos entre as partes. A afirmativa de uma governança relacional aparece em trabalhos clássicos (JONES *et al.*, 1997; MILES e SNOW, 1986; POWELL, 1990; UZI, 1997) com diversas expressões (flexibilidade, cultura da empresa, quase-empresa), mas todas convergindo para a noção da existência de uma coordenação entre empresas que se caracteriza por sistemas sociais informais, ao lado das estruturas burocráticas de relações contratuais.

O modelo de Jones *et al.*(1997) é um esforço de solução entre paradigmas racionais e sociais, unindo os custos de transação e as relações sociais. Conforme definição dos autores, aqui traduzida de forma livre, a governança envolve um grupo seletivo, com encontros constantes e estruturado, com serviços, papéis e funções atribuídos; que se uniram para resolver problemas comuns e que criam mecanismos de coordenação, adaptação, trocas, incentivos e controles; com adaptações constantes, conforme contingências.

O ponto que interessa na proposta de Jones e colaboradores é a valorização dos encontros sociais como condição para o surgimento dos mecanismos. É a tese

defendida neste artigo: A governança relacional surge da rede social de um grupo, buscando solução para problemas comuns. Entre os mecanismos mais citados encontram-se o acesso restrito de informações (para quem faz parte do grupo) e sanções coletivas para quem não seguir as regras. Quanto mais imersos nessa teia social, mais forte é a capacidade dessas regras relacionais em dirigir o comportamento e as ações dos atores.

A mesma afirmativa da força das relações sociais é colocada por Burt (1992). Quanto mais imerso (*embeddedness*) na rede, mais informação, conhecimento, confiança e confiança existem entre os atores; criando as condições de emergência das regras de trocas. Na mesma linha, segundo Grandori e Soda (2006), a governança relacional surge para o ajuste e a diminuição das falhas existentes em contratos formais. Os autores afirmam a existência de contratos auto executáveis, onde o grupo possui seu próprio conjunto de regras, controles e incentivos que dispensa a formalização e são constituídos a partir da legitimação da liderança do grupo.

Os autores citados neste item são convergentes em afirmar que numa rede ocorrem relações sociais que constituem uma matriz de orientação para a criação dos mecanismos de coesão e controle do grupo e que essa construção é necessária porque as regras formais não resolvem os problemas específicos de cada grupo. Aqui estão presentes as seguintes crenças: (a) a rede é uma teia social, independentemente da tarefa do grupo; (b) cada rede tem sua marca, sua especificidade nos processos que levam à obtenção dos objetivos; (c) mesmo que existam regras formais estabelecidas para a tarefa (pela forma jurídica, ou por leis do mercado), cada grupo cria, ou adapta as regras ao seu modo e esse fenômeno é a governança relacional. Essa dinâmica estaria presente nas redes de políticas públicas.

3.2 Sobre governança em políticas públicas

A ideia das políticas públicas serem entendidas na perspectiva de redes não é nova, conforme se encontra em Levine e White (1961). O reconhecimento da fragmentação do poder, autoridade, recursos e controles existentes entre os participantes de políticas públicas exige uma abordagem teórica capaz de lidar com complexidade, imprevisibilidade, governança e decisões; que é a abordagem social de redes. Conforme Scharpf (1978) é praticamente impossível que os resultados de políticas públicas advenham de ações isoladas, por exemplo, do governo. As políticas públicas, nos seus arranjos e implementação, são o resultado de interações de uma pluralidade de atores com diferentes interesses e objetivos.

Segundo Matias-Pereira (2010) a administração pública precisa repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública; indo além do objetivo de desempenho, devendo incluir uma atenção especial às questões que envolvem a ética, a moral e a transparência. Essa afirmativa é justa e relevante, já que tradicionalmente as políticas públicas são explicadas com paradigmas de controle (ações de controle

do governo, com teorias do poder, por exemplo), ou de governabilidade (com teorias sobre gestão pública), ou de institucionalização (com legitimação de ações públicas, por exemplo, nas regras de defesa do consumidor).

A perspectiva de redes, principalmente o paradigma social de redes, coloca a dimensão da heterogeneidade dos atores (governo, empresas, órgãos de proteção, sindicatos, grupos civis organizados, entre outros), que buscam se organizar para a realização da tarefa. Com a heterogeneidade do grupo, com os interesses conflitantes, com a imprevisibilidade da capacidade de investimento do governo e com as incertezas sobre a evolução do tema da tarefa (por exemplo, proteção ambiental), resulta um sistema complexo, imprevisível, que necessita de uma governança.

O tema de governança nas políticas públicas, então, torna-se um tema de pesquisa com crescente interesse, chegando mesmo a haver necessidade de alguma organização das tendências e da produção acadêmica. Essa organização foi encontrada no texto de Borzel (1998). Segundo Borzel (1998) as redes de políticas públicas atuam como um modelo de relação estado/sociedade e para a existência dessas redes há um grande número de atores envolvidos. Conforme o autor, a grande divisão que existe entre os trabalhos de governança em políticas públicas coloca de um lado a governança como gestão e intermediação de interesses e; de outro lado, a governança como construção coletiva de ação e controle.

Outro autor que se ocupou de analisar as teorias sobre políticas públicas é Todeva (2006). Segundo a autora as políticas públicas são simultaneamente governança da sociedade e da economia; gestão dos recursos e institucionalização; e para se explicar as políticas públicas seria necessário utilizar várias teorias como a teoria da escola pública; do contrato social e a teoria princípio-agente, mas mesmo assim elas seriam insuficientes como explicação. Segundo a autora, a escolha de uma teoria pública depende do tipo de governo e do modo de regulação; ou seja, um governo burocrático é baseado em hierarquia, comando e tomada de decisão, exigindo teorias que explicam essas variáveis; enquanto que um governo inovador implica no mercado livre, exigindo outras abordagens.

Para os objetivos deste artigo importa a consideração que arranjos específicos demandam modelos explicativos específicos, o que implica em: (a) os arranjos de políticas públicas são diversificados; (b) não há uma abordagem geral para explicar todos os arranjos; (c) arranjos se distinguem por variáveis, tais como hierarquia, comando, tomada de decisão, responsabilidade, transparência. Algumas dessas variáveis, tais como tomada de decisão e formas de transparências são utilizadas como integrantes da governança neste trabalho.

Quando se trata de políticas públicas, os autores clássicos tratam a governança num sentido mais estrutural, organizado, com o Estado tendo maior controle e, por outro lado, outros autores defendem a governança tendo a participação de todos. Sem discutir a questão de resultados e eficiência que não é o objetivo deste trabalho, a opção de maior participação parece mais adequada, no que diz respeito

à variabilidade e especificidade, portanto o trabalho segue a trilha de governança e políticas públicas no sentido de participação de vários atores, buscando uma coesão e equilíbrio entre eles.

As considerações deste item, específico sobre governança pública, convergem para a sustentação da proposta do artigo, no sentido de flexibilidade dos atores da rede da política pública específica, já que existe heterogeneidade, assimetria, incerteza. Quando o governo envia documentos prontos para implantação de políticas públicas está oferecendo uma diretriz, mas em cada município, em cada caso, em cada política pública haverá necessidade de adaptação.

4 | PROPOSTA DE QUADRO DE INDICADORES SOBRE REDES E GOVERNANÇA

Os argumentos apresentados até este ponto indicam que a governança relacional é um conceito que auxilia na compreensão, análise e possivelmente até na gerência da implementação de políticas públicas. O ponto a ser proposto é que cada rede de cada secretaria de cada município apresenta sinais específicos de governança, caracterizados pelos critérios de transparência, participação social, pluralidade, flexibilidade, capilaridade, equidade e legitimidade, que são as variáveis mais convergentes na produção acadêmica.

A transparência é a regra de partilha de informações sobre as ações, recursos e investimentos realizados. Todos devem prestar contas a todos. A participação social e a pluralidade são as regras de inclusão dos vários segmentos da sociedade, sejam pessoas, organizações, comitês, associações de classe, enfim, todos os interessados e participantes diretos daquela política pública em especial. A capilaridade é a regra de expandir cada vez mais a participação dos atores, difundindo e dividindo as ações no maior número possível de atores, chegando no limite de operação de governança do grupo. A equidade significa, de forma resumida, a democratização da autoridade e de força das pessoas no grupo (numa comissão, por exemplo), não importando suas funções e hierarquias de trabalho. Legitimidade significa a aceitação popular e legal das ações realizadas pelo grupo.

Como se percebe em cada definição, esses mecanismos não estão prontos em pacotes, sendo necessário construir cada um deles nas rotinas dos encontros do grupo e nas ações de cada ator. É essa construção social que define a governança relacional e que, conforme aqui se defende, é específica para cada grupo.

Considerando e aceitando essa especificidade, buscou-se construir um quadro que pudesse ser uma matriz de planejamento de pesquisa em governança de políticas públicas. A construção é um esforço dos autores para organizar as afirmativas e indicadores que se encontram dispersos na literatura sobre o tema. O Quadro 3 apresenta essa construção. A coluna da esquerda apresenta as variáveis que constituem a governança relacional. A coluna do meio é um resumo do conceito

operacional, ora retirado da literatura, ora inferido das afirmativas existentes. A coluna da direita é um esforço de construção de alguns indicadores, no sentido de evidências do fenômeno, sem intenção de esgotar a lista, mas oferecendo uma orientação de qual é o caminho da construção desses indicadores.

Variáveis de Governança Relacional	Conceito operacional	Indicadores
1. Regra de inclusão e exclusão	São as condições, regras e processos das condições de entrada, saída espontânea e saída forçada do grupo.	1.1. As condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo. 1.2. Sobre a forma de se verificar essas condições de entrada (formulário, entrevista...). 1.3. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão. 1.4. Situações e condições para expulsar algum ator do grupo.
2. Coordenação	São as formas, ações regras, funções e rotinas de coordenação.	2.1. Regras para eleição do coordenador (se existir coordenador) 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador. 2.3. Rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento,...)
3. Incentivos e Recompensas	Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas.	3.1. Incentivos materiais que são dados para as pessoas conforme contribuem para o grupo. 3.2. Incentivos intangíveis que são dados para as pessoas conforme contribuem para o grupo (ex: progressão funcional). 3.3. Regras para conceder os incentivos. 3.4. Formas de verificação da contribuição das pessoas que podem merecer os incentivos
4. Controle	Regras, mecanismos que vão indicar se as pessoas estão fazendo o que devem fazer; e as punições.	4.1. Quais são as formas de controle. (planilha, relatório, ...) 4.2. O que é controlado. 4.3. Conhecimento das pessoas sobre o que é proibido 4.4. Existência de punições quando não segue a regra.
5. Equidade	Regras e pressões de igualdade de direito e deveres, hierarquias privilégios.	5.1. Existem regras e pressões de igualdade dentro do grupo. 5.2. Em reuniões, ou em atos coletivos todos têm os mesmos direitos. 5.3. Não existem privilégios devido a hierarquia.

6. Mecanismos de operação	São as regras e ações que criem as condições para a realização de tarefas coletivas Regras de como o grupo deve funcionar para ações coletivas, diminuindo, ou eliminando conflitos e erros.	6.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas) 6.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas 6.3. Uso dos recursos (otimização, ...) 6.4. Determinação de funções 6.5. Formas de decisão 6.6. Planejamento 6.7. Transparência das ações (veículos, prestar contas) 6.8. Avaliação de desempenho - como funciona
7. Critérios de transparência	A difusão, ou partilha de informações sobre as ações, recursos e investimentos realizados. Todos devem prestar contas a todos.	7.1. As formas de se disponibilizar informações sobre o que cada um realizou.
8. Critérios de pluralidade e participação social	Regras de inclusão dos segmentos da sociedade, sejam pessoas, ou grupos, que possam ajudar e que são atingidos pelas ações das políticas públicas.	8.1. Regras e ações de obtenção de participantes que representem os segmentos sociais.
9. Critérios de flexibilidade e capilaridade	Regras para expansão da participação de atores, difundindo e dividindo as ações no maior número possível de atores.	9.1. Formas de ação para obtenção de participação popular ampla.
10. Regras de equidade	Regras sobre a democratização da autoridade e de força das pessoas no grupo (numa comissão, por exemplo), não importando suas funções e hierarquias de trabalho.	10.1. Regras e estatutos sobre a forma e poder de participação nas reuniões e poder de voto dos participantes.
11. Critérios de legitimidade	Formas de obter a aceitação popular e legal das ações realizadas pelo grupo	11. Formas de ações junto ao público e autoridades de justiça para legitimidade das decisões do grupo.

Quadro 3. Indicadores de Governança

Para não caracterizar uma situação apenas propositiva, é importante informar que parte dos indicadores está sendo regularmente testada em pesquisas na universidade da qual participam os autores. Os indicadores das variáveis 1 a 6 do Quadro já foram aplicados mais de uma vez e se mostraram capazes de gerar dados com qualidade, isto é, que respondem à pergunta da pesquisa. Os indicadores das variáveis 7 a 11 ainda não foram aplicados.

Os dados iniciais de pesquisas indicam que o quadro é uma matriz que pode orientar o planejamento de pesquisas e o diagnóstico de uma rede de políticas públicas, na sua governança relacional.

5 | COMENTÁRIOS FINAIS

Na atualidade a forma de se planejar e implementar as políticas públicas evoluiu do controle e iniciativa do Estado para um formato em redes, isto é, em participação coletiva. À primeira vista essa evolução parece positiva, já que democratiza o planejamento e as ações de políticas incluindo aqueles que são diretamente afetados por elas, ou seja, a sociedade nos seus vários segmentos.

No entanto, no caminho que vai do ideal democrático para a operacionalização da participação coletiva, surgem dificuldades tais como as assimetrias de interesses, de capacidades, de compromisso e presença de ações oportunistas. Assim, ao se adotar uma visão de redes aplicada às políticas públicas surge a necessidade de se compreender, conceituar e operacionalizar a governança desse formato específico, isto é, os mecanismos de funcionalidade das ações em grupo. Em complemento, a diversidade de objetivos, capacidades e interesses dos atores de políticas públicas coloca em evidência a diferença da governança desses casos quando comparada, por exemplo, com a governança de um grupo homogêneo de pequenos agricultores de uma mesma região, de um mesmo produto.

Assim, o objetivo deste trabalho foi discutir a governança em políticas públicas defendendo a tese que a governança relacional é a forma mais competente de se criarem as condições de funcionalidade do grupo. A governança relacional é definida como o conjunto de mecanismos de controles e coesão de um grupo que nasce no próprio grupo e, por isso mesmo, tem mais força e legitimidade que os mecanismos que são colocados formalmente, prontos, a partir de legislação, ou de regras do ambiente.

Se a governança relacional é construída em cada grupo, a proposição defendida neste artigo é que para distintas redes de políticas públicas correspondem manifestações diferentes de governança. Poder-se-ia criticar essa proposição de valorização da dinâmica de grupo, argumentando-se que as políticas públicas ocorrem entre muitas pessoas, milhares conforme o município. Ocorre que, em primeiro lugar, quando um grupo é grande surgem os líderes e os ativos, representando a maioria (por isso existem as comissões) e, em segundo lugar, a revisão bibliográfica mostrou que um dos problemas de resultados de políticas públicas é a baixa adesão de participantes. A dinâmica de grupo a que o presente artigo se refere, portanto, é sobre aquele grupo que efetivamente planeja, decide e divulga as ações necessárias.

Tratando-se de um trabalho não empírico, buscaram-se evidências em fontes secundárias e em modelos de autores reconhecidos na produção acadêmica sobre o

tema. O que se verificou na produção nacional e internacional é que a governança de políticas públicas, no sentido de construção social, é raramente encontrada e afirmada. Mesmo entre autores clássicos, conforme explicou Borzel (1998), há confusão e divisão sobre o que é governança em políticas públicas; com correntes valorizando o controle (e uma das evidências são os planos prontos que o governo federal envia aos governos estaduais e municipais); correntes valorizando a participação de todos (e uma das evidências são os planos de captação de colaboradores) e correntes valorizando a gerência, com certa confusão sobre controle (e uma das evidências são as equipes de controles e monitoramento). O presente artigo não necessitou escolher um desses caminhos, já que a proposição trata de construção social dentro do grupo, independentemente se existe uma governança formal; se a participação é democrática, ou dominada por um grupo; e se os usos são tendenciosos para controles, ou não. O que importa é pensar, criar e tornar possível a pesquisa de um conjunto de variações e indicadores sobre a governança relacional.

Apesar de existirem poucos trabalhos sobre governança relacional nas políticas públicas, foi possível unir variações dessa governança, a partir de artigos esparsos, e criar um quadro de conceitos operacionais, conforme se vê no Quadro 3. Foram selecionadas as variáveis que valorizam as relações sociais, já que a teoria de sustentação da proposição é a abordagem social de redes. Nesta abordagem afirma-se que uma rede apresenta uma teia social, uma rede de relações sociais que é orientadora das ações, decisões e comportamentos dos atores. No presente artigo, as decisões em foco são os mecanismos de governança criados pelo grupo. Essa teia social cria as condições de origem e legitimidade desses mecanismos, para implementação das políticas públicas. Os mecanismos específicos que se originam dessa teia social foram mostrados no Quadro 3.

A parte mais difícil do artigo e que se acredita apresentar maior valor foi a construção, ou adaptação de indicadores. Foram encontrados alguns indicadores nos artigos levantados; foram selecionados alguns indicadores que estão sendo utilizados pelos autores em pesquisas em andamento na universidade; e foram criados alguns indicadores específicos para as características de políticas públicas, tais como transparência, equidade e legitimidade. Ao final, acredita-se que o Quadro 3 possa servir de referência para a construção de instrumentos de coleta, como roteiros de entrevistas e questionários, com foco nas regras que são criadas pelo grupo da rede.

Quais os benefícios da discussão do tema e dos desdobramentos?

Alguns benefícios que tem um caráter mais teórico são:

- (a) Colocar em evidência o importante tema da governança relacional, pouco investigado em redes.
- (b) Estabelecer um conceito claro de governança relacional, como resultado originado num grupo, o que delimita o campo de investigação, ou seja, não é qualquer mecanismo, mas apenas os criados pelo grupo.
- (c) Defender a governança relacional como o conjunto de mecanismos que

explica o equilíbrio, a coesão, o desenvolvimento, os resultados da rede; ou seja, a governança relacional tem competência como conceito que explica a rede, mais do que outras divisões tais como governança formal, ou governança estrutural.

(d) Defender o argumento que a governança relacional pode ser aplicada no caso de políticas públicas, porque é possível encontrar uma rede com atores que tem ligações mais fortes, isto é, mais constantes e com vínculos sociais, que são os que criam as condições de implementação.

Já alguns benefícios que tem um caráter mais metodológico são:

(e) Com o conceito operacional de governança relacional oferecer uma alternativa de compreensão, análise e diagnóstico da funcionalidade de uma rede de políticas públicas, considerando que o conceito oferece vantagens sobre abordagens tradicionais, como as teorias dos *stakeholders*, são limitadas na explicação de fenômenos coletivos.

(f) Com os indicadores do Quadro 3 se oferece uma possibilidade de construção de instrumentos de pesquisa da governança relacional. Os testes iniciais dos autores mostram que alguns indicadores são operacionais.

Os limites da proposta e possíveis dificuldades de um pesquisador que queria aplicar o Quadro 3 são:

(1) Nas pesquisas em andamento tem se encontrado um problema de identificar a origem da regra. Investigando redes de cooperativas de material reciclável e redes de políticas públicas de municípios vizinhos a São Paulo, encontram-se algumas regras claramente criadas pelo grupo (por exemplo, sobre o valor da multa para quem chega atrasado no galpão de trabalho) e algumas regras que são adaptações de já existentes (por exemplo, combina-se com os agricultores que o recuo inicial de preservação de reservas de água será de 50 metros e não dos 200 metros exigidos).

A questão, ainda em debate entre os autores deste artigo, é se essas adaptações também seriam consideradas como exemplos de governança relacional. Ao aceitar essa condição pode-se correr o risco de abrir demais o leque, pois é constante existirem adaptações de regras sobre os manuais que são enviados pelo governo.

São desafios em aberto, sugerindo-se a contribuição dos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; HELOU, A.; FIALHO, F. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 4, p. 608-620, 2013.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, 2010.

BEVIR, M. Governança democrática. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 103-114, 2011.

BÖRZEL, T. Organizing Babylon-On the Different Conceptions of Policy Networks. **Public Administration**, v. 76, n. 2, p. 253-273, 1998.

BURT, R. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349–399, 2004.

CALMON, P.; COSTA, A. Redes e Governança das Políticas Públicas. **RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 1, p. 1-29, 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**. São Paulo: Editora 34, 2000.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

GIGLIO, E.; HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GRANDORI, A., SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006

GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3 p. 481-510, 1985.

GRIX, J.; PHILLPOTS, L. Revisiting the ‘governance narrative’: ‘asymmetrical network governance’ and the deviant case of the sports policy sector. **Public policy and administration**, v. 26, n. 1, p. 3-19, 2011.

GULATI, R. Alliances and Network. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

JACOBI, P.; FRACALANZA, A.; SILVA-SÁNCHEZ, S. Governança da água e inovação na política de recuperação de recursos hídricos na cidade de São Paulo. **Cadernos Metrópole**, v. 17, n. 33, p. 61-81, 2015.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Understanding IT governance for the operation of shared services in public service networks. **International journal of networking and virtual organizations**, v. 4, n. 1, p. 20-34, 2007.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KIM, B. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Tallahassee: Florida State University, 2009.

LEVINE, S.; WHITE, P. Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 583-601, 1961.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATURANA, H. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: New concepts for new forms. **California management review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.

MOSELEY, A. **The Governance of Collaboration in Local Public Service Delivery Networks**: an empirical study of the influence and dynamics of vertical and horizontal coordination tools in english homelessness services. Tese (Doutorado), University of Exeter, Londres, 2008.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OXLEY, J. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PARÉS, M.; BONET-MARTÍ, J.; MARTÍ-COSTA, M. Does participation really matter in urban regeneration policies? Exploring governance networks in Catalonia (Spain). **Urban Affairs Review**, v. 48, n. 2, p. 238-271, 2012.

PISA, B.; OLIVEIRA, A. Gestão de projetos na administração pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. I **Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, 2013. Disponível em <http://www.snpd.utfpr.edu.br> Acesso em 15/06/2016.

POWELL, W. Neither Market nor Hierarchy. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

SANTOS, F. *et al.* The definition of investment priorities in health: an analysis from the participation of stakeholders in decision-making. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, p. 1079-1094, 2015.

SCHARPF, F. Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts and Perspectives, in: K. HANF, K.; SCHARPF, F. **Interorganizational policymaking: Limits to coordination and central control**, 1978, p.345-370.

SHIMIZU, H. Percepção dos gestores do Sistema Único de Saúde acerca dos desafios da formação das Redes de Atenção à Saúde no Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 4, p. 1101-1122, 2013.

SPAN, K. *et al.* The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v. 42, p. 186-198, 2011.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. New York: Routledge, 2006.

TURETA, C.; LIMA, J. ; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, p. 68-70, 2011.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1 p. 35-67, 1997.

WEGNER, D.; PADULA, A. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v. 5, p. 74-88, 2010.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance and management**. London: Oxford University, 1985.

CAPÍTULO 17

“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”

Aramis Moutinho Junior

Pontifícia Universidade Católica do Paraná –
PUCPR
Curitiba – PR

RESUMO: O presente trabalho teve por objetivo analisar e identificar a percepção dos dirigentes das sociedades cooperativas paulistas, nos processos decisórios da gestão de empresas de tipo societário Cooperativa dentro do Estado de São Paulo, comparativamente à sociedade empresária S/A (sociedade por ações). Tais organizações mercantis (cooperativas) apresentam diferenças peculiares em relação às demais sociedades mercantis existentes no mercado brasileiro: sendo as empresas cooperativas uma sociedade de pessoas, e não de capital, como as demais opções de sociedades mercantis, dessa forma, seus sócios, chamados de cooperados ou associados, exercem simultaneamente sua característica “dual”, ou seja, os sócios das cooperativas são proprietários/donos, clientes/fornecedores e ainda, às vezes, até trabalham como empregados celetistas, com o consequente estabelecimento de relações comerciais e econômicas de diferentes naturezas. No arcabouço jurídico brasileiro, existem vários modelos societários para constituição de empresas/organizações em que os empresários

podem optar para iniciar ou aderir a um empreendimento mercantil, desenvolvimento de operações empresariais no mercado em geral, nesse contexto, estudo apresentado nesta pesquisa procurou identificar qual a percepção dos dirigentes/diretores/conselheiros quanto às diferenças entre dois dos diversos tipos societários existentes no mercado brasileiro, no caso, os tipos societários “Cooperativa” e “S/A” (sociedade por ações), e se o modelo escolhido afeta ou não os processos decisórios na gestão das sociedades cooperativas. Concluiu-se que a percepção desses dirigentes de cooperativas paulistas, na questão sobre tipos societários, não está muito clara entre dirigentes e demais cooperados, porém os processos decisórios acabam por ocorrer de forma diversificada exatamente pelas diferenças societárias e características operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativa. Cooperativismo. Gestão de Cooperativas. Estratégias em Cooperativas. Direito Cooperativo. Sociedades Mercantis e Sociedades por Ações.

“COOPERATIVE SOCIAL TYPE”

ABSTRACT: The present work aims to analyze and identify how São Paulo cooperative companies' managers perceive decision-making in managing a cooperative in the state

of São Paulo, in comparison with an S.A. company (joint-stock company). Such commercial organizations (cooperatives) display peculiar differences in contrast with other commercial companies in the Brazilian market: since cooperative companies are partnerships instead of joint-stock companies like other commercial companies, its partners, so-called cooperative members, perform “dual” features, that is, cooperative partners are owners, customers, suppliers, and sometimes even employees with work contracts equal to those of workers in other businesses, which therefore establishes commercial and economic relationships of diverse natures. In the Brazilian law structure, there are many company models for businesspeople to create or to join in order to work as an entrepreneur, in this context, study aims to identify how managers/directors/advisers perceive this, if the difference between “Cooperative” and “S.A.” (joint-stock company) companies affects or not decision-making in managing a cooperative corporation. Since surveys regarding the best, highest ranked companies feature mostly S.A. companies, the most present in the first ranks and also much superior in number than other company models in those rankings, S.A. companies were chosen to be compared with Cooperative companies. The method employed was a qualitative research encompassing 11 cooperative branches in São Paulo state, in which most of the interviewed managers have been dealing with cooperatives for decades. It was concluded that the perception on company types is not very clear among these São Paulo cooperatives’ managers and most cooperative members. However, decision-making ends up happening in different ways, due exactly to the differences and the particular operational characteristics displayed by those two commercial company models.

KEYWORDS: Co-op. Co-operative business model. Co-op management. Co-op strategies. Co-operative business law. Commercial companies and stock company.

1 | INTRODUÇÃO

O cooperativismo e as formas de cooperação, ajuda mutua, são algo de muito antigo na história da humanidade. Existem inúmeros registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a Pré-história, com os povos indígenas ou em civilizações antigas. Gayotto (1976, p. 6) descreve em seu trabalho algumas dessas formas primitivas de cooperação:

Em Erivan (Armênia), nas proximidades do Monte Arafat, que foi, segundo o texto bíblico o berço da humanidade, funciona ainda hoje uma forma particular de leiteria cooperativa, que data dos tempos pré-históricos. As mulheres armênias, que se ocupam da produção dos artigos de alimentação formam, para a fabricação de queijos, uma espécie de cooperativa cuja finalidade é economizar, na medida do possível, o combustível tão raro na Armênia.

Cooperação não é uma novidade. Em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas, a cooperação aparece ao lado de dois outros processos sociais em que os indivíduos e grupos são envolvidos simultaneamente: o conflito e a

competição. A organização social de qualquer comunidade ou sociedade reflete o equilíbrio que se processa entre essas forças. Mas a forma pela qual esses processos sociais se apresentam em diferentes sociedades é afetada pela cultura e pelo tipo de organização econômica dominante. Portanto, cooperação é uma das palavras das mais utilizadas nos dias de hoje. Comenta-se de cooperação entre países, entre empresas, entre instituições das mais diversas, entre pessoas, pois acredita-se que melhores resultados são possíveis de serem alcançados, atuando coletivamente, em acordos ou ações conjuntas, ao invés de atuarmos isoladamente. Os dicionários definem a Cooperação como “a associação de um determinado número de pessoas que visam um benefício comum por meio de uma ação coletiva, ação essa que pode ocorrer em processos empresariais, industriais ou comunitários visando a produção de produtos ou serviços. De acordo com Rolf Eschenburg (Eschenburg, R. Cooperação e organização da suprema vontade. In: Boettcher, E.(org) Problemas de direção em cooperativas. Florianópolis: UFSC/Assocene, 1983) e no âmbito da Teoria da Cooperação, o conceito de cooperação é utilizado como conceito de ação, e também como conceito institucional. No conceito de ação a cooperação é a ação consciente de unidades econômicas (pessoas físicas ou jurídicas) para um objetivo comum, sendo as atividades individuais dos participantes coordenadas através de negociação e acordo.

Neste conceito, alcançar os resultados individuais só será possível se houver um comportamento mutuo ajustado e claramente entendido de várias pessoas. Como conceito institucional Cooperação se refere a uma instituição ou organização, que é denominada (batizada) cooperativista. Esse tipo de organização, está baseada essencialmente no livre acordo de vontades individuais para alcançar objetivos de melhora econômica e social. Alcançar esses objetivos ocorre por meio de uma organização relativamente complexa de gestão e de planejamento voltada, por um lado, para as questões econômicas da produção e de mercado, e por outro, para melhoria das condições de vida e, sobretudo, para a educação e a solidariedade. Dentro do conceito institucional e concretizada na forma organizacional cooperativa, a Cooperação não é somente um grupamento humano formado a partir de boas intenções e vontades. A cooperativa é, também, dependente do conjunto de meios materiais e financeiros em torno dos quais se dará a reorganização das relações de produção. Após inúmeras experiências cooperativas pelo mundo todo, em diversas épocas, quase todas sem a rotulação societária COOPERTIVA, na America do Norte nos Estados Unidos, ocorreram várias tentativas de organizações empresariais cooperativas, chamadas Falanstérios idealizadas pelo filosofo Francês Charlies Fourier, que colocou “o mal de que sofre o homem, sobretudo quanto às suas condições de vida, consiste na ausência de liberdade econômica, embora, por estranha ironia, seja em nome desta liberdade que defenda o estado social existente” (HUGON, 1970, p.175). Na Europa também ocorreram algumas tentativas de organizações cooperativas, da mesma forma das tentativas americanas sem

sucesso, até mesmo em 1.833, no berço do cooperativismo moderno, uma tentativa de sociedade cooperativa, não conseguiu êxito. Ao final do XVIII e início do século XIX, o continente europeu passa pela chamada Revolução Industrial e está sob a concepção do liberalismo econômico dos autores clássicos. A escola clássica tem um de seus principais autores em Adam Smith, que, em seu trabalho, coloca: “Ao buscar a satisfação de seu interesse particular, o indivíduo atende frequentemente ao interesse da sociedade de modo muito mais eficaz do que se pretendesse realmente defendê-lo” (SMITH apud HUGON, 1970, p.110) Pinho (1977, p. 4) descreve claramente o que ocorria nessa época ao dizer:

Assim, ao invés da harmonia entre os interesses do indivíduo e os da sociedade, os fatos colocaram em relevo, de forma chocante, sua oposição: enquanto uma minoria de empresários se enriquecia, graças sobretudo à alta produtividade das máquinas e aos baixos salários pagos à mão de obra, os trabalhadores passavam fome.

Numa realidade de pobreza e exploração do trabalho, onde crianças e mulheres grávidas trabalhavam até 17 horas diárias, passavam fome e sem contar com benefícios sociais, desemprego e miséria, leva alguns pensadores econômicos a se revoltarem. Surgem, então, alguns pensadores diferenciados, preocupados com a situação social, aliados a revolta com a propriedade privada e a livre concorrência, naquele momento dariam origem a um particular grupo socialista, chamados utópicos. Assim, a cooperação e o próprio cooperativismo são discutidos, por uma linha determinada de pensadores econômicos, os socialistas chamados de utópicos, e entre esses os associacionistas. Os socialistas associacionistas procuram substituir a livre concorrência no mercado, a qual seria a responsável pela má repartição das riquezas, sem prejudicar ou suprimir, contudo, a liberdade dos agentes. Robert Owen é considerado o precursor do cooperativismo moderno – muitas de suas ideias serão evidenciadas nos estatutos dos pioneiros de Rochdale e irão fazer parte da doutrina cooperativista. Owen, um rico industrial da época que, se sensibilizou com a realidade de pobreza e condições sociais, tomando atitudes como a proibição do trabalho de menores de 10 anos, criando escolas e refeitórios para os operários, melhorando a vida de seus proletários. Chega Dezembro de 1.844, finalmente é aberta e começa suas atividades a Sociedade Cooperativa Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, próximo a cidade de Manchester na Ingaterra, 28 operários, quase todos tecelões, alguns eram carpinteiros, sapateiros e marceneiros, gerindo uma sociedade sem fins lucrativos, com a distribuição dos resultados na proporcionalidade das operações individuais de cada sócio, gestão democrática – cada homem um voto, não importando o valor de seu capital na sociedade, totalmente desprovida de ideais políticos ou religiosos, com adesão livre e voluntária, sem remuneração do capital e vendendo somente a vista, cercada em 9 Princípios e se torna o primeiro empreendimento de sucesso no modelo cooperativa, que seria replicado no mundo todo com estas especificidades. Outra contribuição fundamental feita pelos Pioneiros de Rochdale, foi a decisão de investirem parte do seu tempo para leitura e ampliação de conhecimento, questão

esta, que no caso brasileiro, chegou até mesmo a ser inserida dentro da legislação especial das sociedades cooperativas pelo inciso II do art. 28 da Lei 5.764/71². Alguns anos após o início de suas atividades a cooperativa de Rochdale, já possuía mais de 400 associados, muitos deles mulheres, que obtiveram direito a voto, muito antes de votarem em eleições presidenciais. William Cooper, um dos membros fundadores da cooperativa de Rochdale, se tornou um divulgador deste modelo de empresa por toda a Europa, pois finalmente uma modelo empresarial como cooperativa, tinha conseguido sucesso e prosperar como negócio. Desde então, começaram a surgir

cooperativas pelo mundo todo, baseadas nesta experiência e logo em 1895, foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI ou ICA), como sede em Genebra na Suíça, como entidade máxima de representação do cooperativismo mundial, realizando diversas ações em prol do movimento cooperativista, realizando congressos importantes, que aos poucos foram adaptando os 9 princípios cooperativistas, formulados pelos pioneiros em 1.844, até que em 1.995, no seu Congresso centenário, realizado em Manchester – UK, após todo um trabalho de levantamento dos modelos cooperativos aplicados pelos vários afirmou que os valores cooperativos estão baseados na ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus pioneiros, a ACI reiterou a importância dos valores éticos da honestidade, dos mecanismos democráticos de consulta e informação dos associados, da responsabilidade social e da associação voluntária de pessoas para se entre ajudarem economicamente, sendo eles:

- 1 - Associação voluntária e aberta;
- 2 - Controle democrático dos membros;
- 3 - Participação econômica dos membros;
- 4 - Autonomia e independência;
- 5 - Educação, treinamento e informação;
- 6 - Cooperação entre cooperativas;
- 7 - Preocupação com a Comunidade.

No Brasil, temos notícias de que a primeira experiência cooperativa foi em Ouro Preto, no ano 1.889 atuando no Ramo Crédito, a história do moderno cooperativismo no Brasil é recente, data somente do início do século XX, e, em segundo e importante plano a experiência de organização cooperativa no Brasil é oriunda somente da forma cooperativada de Rochdale, na qual o capital foi um fator de produção não determinante. Em 1.970, nasce a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com sede em Brasília-DF, e em vários estados brasileiros, são fundadas as OCE's, Organizações Estaduais de Cooperativas (ex. SP-OCESP, RJ-OCERJ, PR-OCEPAR, RS-OCERGS, MG-OCEMG e assim por diante), organização (OCB) esta, que tem um papel fundamental para a edição da Lei maior do cooperativismo no Brasil, a Lei Federal 5.764/71 (Legislação de 1971, que rege os empreendimentos cooperativos

no Brasil), onde, vários princípios do cooperativismo estão contemplados nesta lei especial, vigente até os dias de hoje. O sistema legislativo brasileiro teve a edição de uma nova Constituição Federal no ano de 1.988 (CF/88), onde alguns artigos da lei 5.764/71 foram revogados. A Organização das Cooperativas Brasileiras, guardiã da doutrina cooperativista e órgão técnico consultivo do Governo (art. 105, lei 5.764/71), tem a representação do sistema cooperativista nacional, onde todas as sociedades cooperativas brasileiras tem a obrigatoriedade de se registrarem (art. 107, lei 5.764/71), após o seu registro mercantil que ocorre nas juntas comerciais de cada unidade federativa do Brasil, para garantirem sua condição de Tipo Societário Cooperativa, conforme a lei federal 8.934/94 (Lei federal 8.934/94, dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências.) Pois, os empreendimentos mercantis brasileiros, devem se registrar no órgão de registro mercantil, ou seja, o Departamento de Registro Empresarial e Industrial, através das Juntas Comerciais de cada estado, para verificação da adequação neste modelo societário escolhido. Segue abaixo, modelo de Ficha Cadastral, onde os empresários (membros/sócios de cooperativas são empresários e empregadores também) definem o modelo/tipo societário que sua empresa deverá ser.

Figura 1: Ficha Cadastral JUCESP

Aqui neste momento, na junta comercial é que nasce oficialmente uma empresa do tipo societário cooperativa e não algum outro tipo de sociedade empresária conforme os modelos apresentados conjuntamente com o modelo cooperativa, e ao se registrar na Organização das Cooperativas Brasileiras, atendendo ao art. 107 da lei federal 5.764/71 passando a integrar o Sistema Cooperativo Nacional, garantindo com este registro perante toda a sociedade que ela atende as características de formas desta empresa do modelo societário cooperativa, com as características que estão elencadas abaixo:

- 1 - As cooperativas tem estatuto social e não contrato social;
- 2 - A gestão é feita cada homem um voto e não pela proporção do capital investido na empresa;

- 3 - A presença de fundos obrigatórios e indivisíveis, 10% para o Fundo de Reserva Legal e 5% para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, descontados do seu resultado líquido, o que não ocorre nos demais modelos societários;
- 4 - As cooperativas não estão sujeitas a falência, como os demais modelos societários;
- 5 - O retorno das sobras é proporcional as suas operações com a cooperativa, na empresa de capital o lucro é distribuído proporcional ao capital de cada sócio.
- 6 - As cotas de capital são intransferíveis, não existe a possibilidade de negociação, diferentemente do que ocorre nos demais modelos societários;
- 7 - Impossibilidade de transformação societária por outro tipo jurídico e vice-versa;
- 8 - Tratamento tributário adequado ao Ramo de atuação da cooperativa;
- 9 - Quórum em assembleias por associados e não pelo capital, como nos demais tipos societários;
- 10 - Impossibilidade de terceiros capitalizarem a cooperativa e ainda limitação da remuneração do capital.

Posto as principais características societárias do tipo societário cooperativa é preciso conhecer os 13 Ramos do Cooperativismo, a saber:

- 1 - Ramo Agropecuário – Cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social.
- 2 - Ramo Saúde – Cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana.
- 3 - Ramo Trabalho – Cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos.
- 4 - Ramo Crédito – Cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Atua no crédito rural e urbano.
- 5 - Ramo Consumo – Cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem-se em fechadas e abertas. Fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários ao funcionamento da cooperativa. Isso pode resultar em menor autonomia da cooperativa, pois, muitas vezes, essas entidades interferem

na sua administração. Abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar.

- 6 - Ramo Mineral – Cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.
- 7 - Ramo Especial – Cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999 (Lei 9.867 de 10 de novembro de 1999 dispõe sobre a criação e o funcionamento de Cooperativas sociais, visando a integração social dos cidadãos conforme específica).
- 8 - Ramo Turismo e Lazer – Cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria.
- 9 - Ramo Transporte – Cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.
- 10 - Ramo Educacional – Cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins.
- 11 - Ramo Infraestrutura – Cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia.
- 12 - Ramo Habitacional – Cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.
- 13 - Ramo Produção – Cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.

Para os empregados, cuja empresa entra em falência, a cooperativa de produção geralmente é a única alternativa para manter os postos de trabalho.

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.597	1.007.675	161.701
Consumo	122	2.923.221	13.880
Crédito	1.034	5.808.064	41.199
Educacional	300	52.371	4.079
Espécie	6	247	7
Habitacional	220	120.520	1.035
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Mineral	86	87.152	180
Produção	253	11.527	3.386
Saúde	849	249.906	92.198
Trabalho	977	228.613	1.929
Transporte	1.228	137.543	11.685
Turismo e Lazer	25	1.696	18
Total	6.827	11.563.427	337.793

Figura 2: Quadro de distribuição das cooperativas por ramo

Fonte: OCB– 2015

Eschenburg (1983) descreve as considerações de Marshall de que a cooperação, pelo fato de representar uma limitação à ação maximizadora individual,

limita a competência; a questão é se as vantagens da cooperação superam ou não as desvantagens da diminuição de eficiência econômica. Pois, a forma cooperativa só é vantajosa se a coordenação das atividades econômicas de seus agentes resultarem em vantagens maiores que os custos da renúncia a uma condição de livre mercado. Determinadas situações de imperfeições de mercado, a cooperação pode ser uma forma eficiente de coordenação, inclusive substituindo a própria coordenação de mercado, podemos abordar a cooperação como uma forma de organização empresarial e econômica mais ampla, que pode estar propiciando uma melhora do bem-estar de diversos agentes ou grupos em determinadas situações específicas de mercado. Dessa maneira, parece ser a imperfeição dos mercados um fator determinante para o aparecimento das formas de cooperação, nos níveis das empresas ou dos contratos entre agentes. Williamson (1985) analisa essas situações e julga que o nível de especificidade dos ativos envolvidos no processo de produção é determinante para o processo de coordenação de atividades, no qual, necessariamente, o conceito de cooperação está diretamente envolvido por meio de relações contratuais entre os atores econômicos. A legislação cooperativista continuou avançando após a CF/88, onde encontramos a edição da Lei Complementar (LC) 130/09 (Lei Complementar 130/09, dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971), específica para o Ramo das Cooperativas de Crédito, um grande avanço para este tipo de cooperativismo, que nos últimos anos, se tornou o ramo que mais vem crescendo em números de associados, cooperativas, participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN), números de PA's (postos de atendimento cooperativo ou filial), etc..., porém, a LC 130/09, também revogou artigos da lei especial 5.764/71, como os exemplos abaixo:

Art. 84 e seus incisos (revogados pela Lei Complementar nº 130, de 2.009)

Art. 86 Parágrafo único (revogados pela Lei Complementar nº 130, de 2.009)

O ano de 2.012, foi muito especial para o cooperativismo mundial, pois a Organização das Nações Unidas, reconhecendo no modelo cooperativo uma forma mais justa de distribuição de renda, uma opção de organização do trabalho de uma maneira mais eficaz, declarou este ano, como o “Ano Internacional das Cooperativas” através da sua Resolução de num 64/136, de 18 dezembro de 2009, onde em seu Art. 5º (Art.5º Encoraja os governos a manter, sob revisão, de forma apropriada, as medidas legais e administrativas que regulam as atividades das cooperativas, a fim de estimular o crescimento e a sustentabilidade das cooperativas num ambiente socioeconômico que muda rapidamente para, entre outros, proporcionar um nível de atuação frente à outras empresas sociais e comerciais, incluindo incentivos fiscais e acesso aos serviços financeiros e ao mercado) , chama a atenção dos governos para o incentivo deste modelo societário de empresa, sugerindo que o mesmo seja tratado adequadamente e com reconhecimento de toda a sociedade. Neste mesmo ano de 2.012, foi editada a lei federal 12.690/12 (Lei Federal 12.690/12 dispõe sobre

a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943) atuando especificamente no cooperativismo do ramo trabalho, porém as cooperativas do ramo produção, também devem estar inseridas nesta lei, que até os dias de hoje ainda não foi regulamentada. Com a edição desta Lei, os sócios membros de uma cooperativa de trabalho/produção, acabaram sendo tratados diferentemente dos demais membros dos outros 11 Ramos de cooperativas, onde, certos direitos previstos na Consolidação das leis do Trabalho (CLT), foram incluídos aos cooperados e aguardamos a sua regulamentação, paraclarear ainda mais alguns pontos, pois, uma sociedade cooperativa é fundamentada em sócios/membros proprietários.

Resumindo a parte de legislação cooperativista no Brasil, temos as Leis 5764/71, 8.934/94, 130/09 e 12.690/09, além da CF/88 e o próprio Código Civil de 2.002, que também trata de cooperativas, tornando o caso brasileiro bastante inflexível quando o assunto é sociedade cooperativa, quando comparado com a maioria dos países do mundo. Daí a necessidade de compreendermos que uma cooperativa onde existem conflitos de *Direitos de Propriedade*, pois nas cooperativas têm por características o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de *agency*, o associado será simultaneamente, agente (contratado) e o principal (contratante) da mesma relação contratual. Bialoskorski Neto (1994) indica que essa relação pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse associado – agente – pode fixar, como principal da relação contratual, sua própria remuneração ou suas margens de custos. Outro problema neste tipo societário é o do *Carona ou freerider*, Olson(2007) define “freerider” com o individuo que se beneficia de atividades em grupo sem ter de suportar os custos apropriados. Mancur Olson, em seu livro “A Lógica da Ação Coletiva”, de 1965, argumenta que, a menos que o número de participantes em um grupo seja muito pequeno, ou que exista coerção ou algum outro dispositivo para fazer as pessoas agirem com interesses comuns, indivíduos racionais e autointeressados não irão atuar para atingir os objetivos do grupo/comuns. O Problema do *Horizonte*, ocorre quando os direitos sobre as receitas residuais de um ativo são menores que sua vida produtiva, ou seja, quando há um descompasso temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das recitas residuais por ele geradas (COOK 1995), temos o problema do *Portfólio*, que tem associação com o do horizonte (COOK 1995), o problema do Controle/Agência, ocorre devido aos custos originados pelas divergências que se estabelecem entre proprietários e gestores da cooperativa (COOK 1995), problemas de *Custos de Influência*, incluem uma série de custos relacionados às tentativas informais dos cooperados de influenciar na tomada de decisões em seu benefício (ROBERTS, MILGROM, 1992), além da dificuldade de modelo de empresa de obter

capital de terceiros.

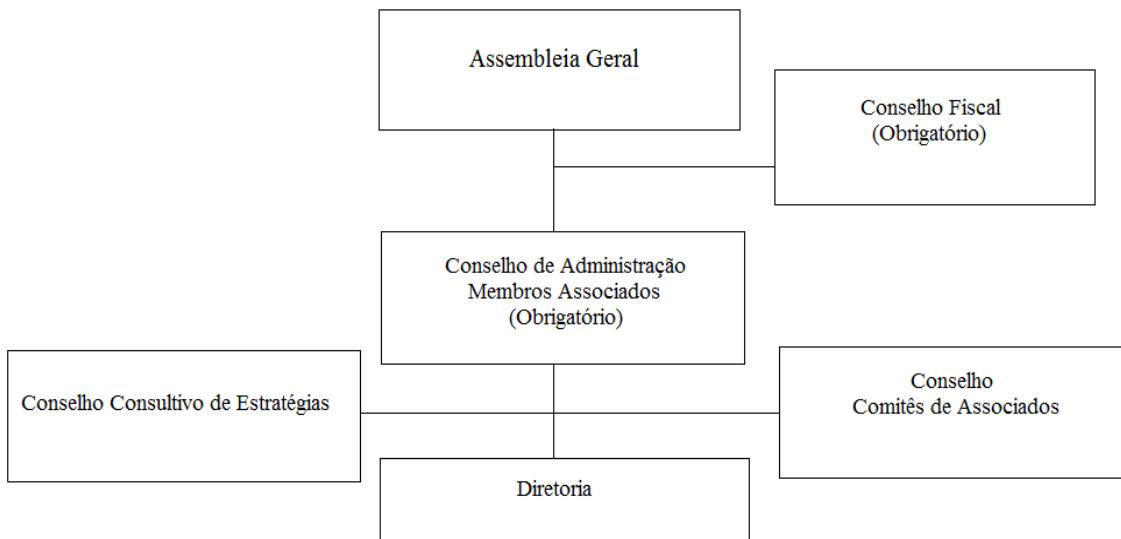


Figura 3: Organograma de uma cooperativa

2 | A NOVA GERAÇÃO DE COOPERATIVAS

Fulton (1996) definem a Nova Geração de Cooperativas (NGC) como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que edifica uma nova arquitetura organizacional, que traz modificações nos direitos de propriedade e induz a organização cooperativa a um nível de eficiência econômica. Na Constituição da NGC, ocorre a obrigatoriedade capitalização do novo empreendimento pelo próprio cooperado, proporcionalmente à produção a ser entregue no futuro, podendo haver financiamento por parte de agentes financeiros diretamente aos membros interessados. Desse modo, deve-se modificar no Brasil a Lei 5.764/71, para que se possa ter condições de negociação dos direitos de propriedade sobre os ativos da cooperativa, quotas-parte, em mercados de balcão, e distribuir os resultados, inclusive com terceiros, com a modificação das exigências quanto aos fundos indivisíveis. Assim, poderemos constituir NGC's no Brasil. As cooperativas de vários países (como Itália, França e Alemanha), não possuem o tipo societário cooperativa, nesses países elas são S/A- Sociedade por Ações ou LTDA- Sociedade Limitada são tributadas pelo lucro gerado, da mesma forma que todas as sociedades de "K" (Capital), além de não ter nenhum impedimento legal para a constituição de sociedade cooperativa, as pessoas físicas, jurídicas ou ambas podem ser membros de cooperativas apenas mudando a condição de cada pessoa (física ou jurídica) em voto, independente do seu capital.

Caso SASKATCHEWAN WHEAT POOL

Este case ilustra bem alguns dos desafios do modelo societário Cooperativa, a Wheat Pool era uma das maiores cooperativas do Canadá, que atuava no mercado de

grãos. Contava com aproximadamente 60 mil membros ativos e tinha um faturamento da ordem de US\$ 1,5 bilhão. Como sociedade Cooperativa, abriu o seu capital por meios de ações ordinárias, oferecidas aos seus membros, e ações preferenciais colocadas aos membros e ao público em geral. Apesar das preocupações em tentar manter a identidade de cooperativa, a polêmica ficou clara no meio do cooperativismo canadense e internacional. A abertura de capital por meio de ações preferenciais sem direito a voto encontra um obstáculo quase que intransponível nas sociedades cooperativas fortemente enraizadas em princípios doutrinários da Aliança Cooperativa Internacional. O conflito de um dos principais princípios das sociedades cooperativas, que se originou em Rochdale, na constituição da Sociedade Pioneira dos Proibos de Rochdale, Inglaterra no ano de 1844, onde se as ações permitissem o direito a voto proporcional ao capital investido, ocorreria uma alteração na alocação dos direitos de decisão na cooperativa. Em 1.991, decidiu-se por esse processo de abertura de sua estrutura de capital e após o ano de 1.996, foram negociados mais de 153 milhões de dólares canadenses em ações classe B na Bolsa de Valores de Toronto. Em 1.997, houve o primeiro pagamento de dividendos. Tais ações levaram a cooperativa a estabelecer um alavancado plano de investimentos e crescimento. Outra vantagem é o monitoramento que o mercado passou a exercer sobre os resultados do desempenho da cooperativa. Além da abertura de capital, alianças estratégicas com outras empresas de “K” (não cooperativa), acabou colocando a cooperativa em uma situação delicada de conflito de interesse entre os seus membros usuários e beneficiários diretos e os investidores proprietários de ações. Após um período a cooperativa opta por tornar-se uma sociedade de “K”, de investidores. Posto este caso-exemplo, no Brasil, vem ocorrendo uma série de transformações de sociedades cooperativas em sociedades de “K”, por diversos motivos, onde acredito ser o desconhecimento das características do tipo societário cooperativa, um dos principais motivos, além de não termos muito claros, os fatores operacionais, jurídicos e sociais de diferenciação das sociedades cooperativas das demais sociedades empresárias brasileiras. Uma ressalva tem que ser feita, pois no Brasil é impossível a transformação de cooperativa em sociedade empresária e vice-versa, conforme nota técnica do D.R.E.I (Departamento de Registro Empresarial e Industrial , disposto nos Manuais de Registro de Empresário Individual, de Sociedade Limitada e de Sociedade Anônima, anexos à Instrução de Número 10, de 05 de dezembro de 2013) sendo o caminho da dissolução da sociedade cooperativa e constituição da sociedade empresária.

3 | CONCLUSÃO

Devemos conhecer melhor as características da sociedade cooperativa, os fatores de diferenciação entre esta e as demais sociedades empresária brasileira, incentivar o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos sobre o assunto, além de um estudo jurídico deste tipo de empreendimento mercantil, sem fins lucrativos, com

função dupla (função econômica e função social), e trabalhar legislativamente, pois a lei brasileira é bastante inflexível (NORTH, 1990; FURUBOTN; RICHTER, 2000), comparando as demais experiências das cooperativas em outros países, monitorando como ocorreram as evoluções societárias, como estão atuando nos dias de hoje e efetuar um grande trabalho de reflexão sobre a realidade brasileira e os caminhos futuros do cooperativismo.

REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI NETO, S. **Corporate governance and the role of the managers in Brazilian co-operatives** 1994.
- COOK, M. L.; **The Future of US agricultural cooperatives: a neoinstitucional approach**. American Journal of Agricultural Economics, Oxford, v.77, p.1153-1159, dec. 1995
- ESCHENBURG, R. **Una breve intrucción a La teoria económica de La cooperación**. Perspectiva Econômica, v. 13, p. 7-14 , 1983
- FULTON, M. **A nova geração de cooperativas: respondendo às mudanças na agricultura**. Preços Agrícolas, n. 150,p. 6-7, abr. 1999
- FULTON, MURRAY. E. **The Future os Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach**. American Journak of Agricultural Economics, Oxford, v.77, p.1144-1152, 1995
- GAYOTTO, A. M. **Formas primitivas de cooperação e precursores**. São Paulo: ICA, 1976.
- HUGON, P. **História das doutrinas econômicas**. São Paulo: Atlas, 1970.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- PINHO, D.B. **Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos**. São Paulo: ICA, S. Agricultura, 2001.
- WILLIAMSON, O . E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996
- FIGURA 1, disponível em: <<https://www.jucesp.sp.gov.br/default.aspx>>. acesso em: 05 de agosto de 2015.
- FUGURA 2, dados obtidos em: <<http://www.ocb.coop.br/site/ramos/index.asp>>

PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC

Thais Schmitz Serpa

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis– SC

RESUMO: O presente trabalho busca trazer novas perspectivas em termos de fiscalização para o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Tendo em vista a importância da sociedade se envolver em assuntos de interesse público, já que não é aceitável tantos exemplos de desperdício de recursos enquanto serviços públicos essenciais estão sendo prestados de forma tão precária. Os órgãos de controle têm um papel muito importante a desempenhar, e os procedimentos voltados apenas para examinar a regularidade das contas não são suficientes para justificar suas atuações. Por isso, a auditoria operacional se constitui numa fermenta adequada pois ultrapassa a fronteira dos aspectos formais e está focada na qualidade da gestão. Algumas iniciativas já estabelecidas dentro do Tribunal de Contas de SC buscam fortalecer a interação permanente e progressiva da Instituição com representantes de organizações civis, estudantes, conselheiros municipais, agentes públicos e outros segmentos dos seus públicos estratégicos, com objetivo de ampliar a interação com a sociedade catarinense e estimular o controle social, em favor de melhores resultados na

fiscalização dos gastos e na gestão dos recursos públicos. Ampliando essas iniciativas, buscouse apresentar um modelo de auditoria que o cidadão estivesse inserido, e seu ponto de vista fosse considerado nas fases de planejamento, na execução, nos relatórios, e o monitoramento. Ressaltando que os pontos de interação com o cidadão no processo de auditoria operacional sugeridos são ações possíveis e de simples implementação, porém dependem de uma postura institucional mais aberta e voltada a melhoria gestão pública para os cidadãos.

PALAVRAS-CHAVE: Tribunal de Contas. Auditoria. Participação.

PROPOSED PARTICIPATORY PERFORMANCE AUDIT MODEL FOR TCE/SC

1 | INTRODUÇÃO

Vive-se um novo momento político no Brasil bastante singular, em que ocorre maior abertura no que diz respeito a participação social e discussões sobre gastos públicos. Após escândalos de corrupção em vários níveis de governo envolvendo vultuosas somas, medidas drásticas que buscam enxugar gastos públicos, a insatisfação em relação aos serviços públicos, entre outros motivos, instiga

o cidadão a exercer seu papel de fiscalizar, questionar e contribuir com a gestão pública.

Conforme Elias (2014) órgãos de controle, especialmente aos Tribunais de Contas, devem planejar e priorizar suas fiscalizações em diálogo com a sociedade, para captar quais são as maiores demandas sociais que desafiam a correção da atuação do Estado. A participação tem o poder de orientar as ações de controle às necessidades da sociedade.

E ainda conclui que “as funções de controle são legítimas se empregam procedimentos democraticamente alinhavados, em que instâncias de controle do Estado se abram a uma ampliação da esfera pública de debate, receptiva a fluxos comunicativos e de participação provenientes da sociedade. Deve-se promover uma sinergia entre controles estatais e controle sociais” (ELIAS, 2014, p. 172)

O envolvimento dos cidadãos nos processos de auditoria do tribunal de contas pode ser uma forma de aproxima-lo da sociedade, fortalecer e legitimar o papel do órgão no controle dos recursos públicos e oferecer instrumentos para participação social, promovendo a accountability.

2 | AUDITORIA OPERACIONAL

A auditoria operacional se constitui numa ferramenta fundamental para uma boa administração, pois ultrapassa a fronteira dos aspectos formais, preocupando-se com a qualidade da gestão.

De acordo com a Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) as auditorias com foco no desempenho possuem nomenclatura diversa, dependendo do país, região ou organização que a utilize. Dentre os variados rótulos disponíveis, pode-se enumerar: auditoria operacional, auditoria de desempenho (*performance audit*), auditoria de valor pelo dinheiro (*value-for-Money audit*), auditoria administrativa, auditoria de gestão, auditoria de rendimento e auditoria de resultados (Freitas, 2005).

Ao editar, em 2004, normas específicas para tratar dessa modalidade de auditoria, a INTOSAI adotou a expressão *performance auditing*, normalmente traduzida para o português como auditoria de desempenho. Esse foi o termo escolhido pelo TCU ao elaborar, em 1998, o seu Manual de Auditoria de Desempenho (TCU, 1998a). O vigente Manual de Auditoria de Natureza Operacional, aprovado em 2000 (TCU, 2000a), incorporou, entretanto, a expressão presente na Constituição Federal (artigo 70) (ALBUQUERQUE, 2006).

A GAO norte-americana (*Government Accountability Office*) afirma que a *performance audit* abrange uma ampla variedade de objetivos, inclusive os relativos à avaliação da efetividade e dos resultados de um programa; à economia e eficiência; ao controle interno, ao cumprimento de exigências legais e de outra índole; e os

objetivos relativos a apresentar análises prospectivas, orientações ou informações sumárias (GAO, 2003).

De acordo com Intosai (2004), uma auditoria operacional não consiste em uma série de medições, operações ou subprocessos claramente definidos que se realizam separadamente e de forma consecutiva. Na prática, os processos evoluem gradualmente através de sua interação recíproca, e se concluem de modo simultâneo.

Com efeito, na etapa denominada análise preliminar, fica estabelecido se existem as condições requeridas para a execução da auditoria e, caso existam, é apresentada uma proposta de auditoria junto com um plano de trabalho. Esta análise pode recomendar que a auditoria não seja realizada, caso não sejam identificadas oportunidades de melhoria nos programa, entre outros motivos.

A possibilidade de auditar é outra condição verificada durante a análise preliminar: é provável que se disponha da informação ou das provas requeridas? Há informação confiável e objetiva, assim como oportunidades razoáveis de obter esta informação? (INTOSAI, 2004).

Especificamente ao setor público, coloca Souza (2010) que este tipo de auditoria, consiste numa atividade de assessoramento ao gestor público, com vistas a aprimorar as práticas dos atos e fatos administrativos, sendo desenvolvida de forma tempestiva no contexto do setor público, atuando sobre a gestão, seus programas governamentais e sistemas informatizados.

Em comparação à auditoria tradicional, a auditoria operacional não tem rotinas perfeitamente definidas onde programas-padrão são executados pelos auditores, pois seu planejamento é dinâmico e se estende por todo o trabalho. Assim, caso existam elementos para realização da auditoria, é apresentada uma proposta junto com um plano de trabalho (INTOSAI, 2004).

Conforme o Manual do TCU (2010), é o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública. Se o cidadão é o destinatário dos serviços públicos, o envolvimento entre este e o TCE tem muito a somar no contorno das ações governamentais.

3 | PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Segundo De Placito e Silva (1982) um dos sentidos da palavra “participar” é partilhar, é ser parte, ou seja, ter cooperado para que alguma coisa se fizesse ou fosse feita.

Só pela participação é possível garantir que o Governo venha a decidir, aberta ou concretamente, de acordo com a vontade do povo. A opção da participação, portanto deve ser entendida como a busca da eficiência pela legitimidade. (Moreira. 1992 p. 45-50).

Conforme Marçal Filho (2013, p. 1.184) “nenhum instituto jurídico formal será

satisfatório sem a participação popular. A democracia é a solução mais eficiente para o controle do exercício do poder”.

Milami (2008, p. 554) assevera que

[...] fomentar a participação dos diferentes atores sociais em sentido abrangente e criar uma rede que informe, elabore, implemente e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento local (auto) qualificados de inovadores e de políticas públicas locais (auto) consideradas progressistas.

De acordo com Ferrari (2012, p. 62):

Tanto a participação como o controle popular são práticas diretamente relacionadas com o nível de educação e de consciência para o exercício da cidadania, na medida em que podem interferir em um processo de mudanças democráticas.

O conceito de democracia está em constante edificação e tendo em vista que os representantes não conseguem mais identificar e atender as demandas da sociedade, um novo arranjo político surge, onde os cidadãos passam a influenciar na gestão pública e decisões políticas – denominado democracia participativa (MEDEIROS 2014).

Conforme Sell (2006 p. 93) a democracia participativa pode ser entendida como “[...] um conjunto de experiências e mecanismos que tem como finalidade estimular a participação direta dos cidadãos na vida política através de canais de discussão e decisão”.

Bosco (2002) atenta que a participação política é um direito de quarta geração, sendo considerados os de primeira geração – os direitos individuais, os de segunda geração - direitos sociais, e os de terceira geração - direitos da fraternidade. Sendo direitos consagrados na Declaração dos Direitos Humanos.

Smith (2009, p. 12) realizou um detalhado estudo das inovações participativas e elaborou um quadro analítico que permite avaliar as diversas inovações democráticas com base em quatro aspectos democráticos esperados: (a) inclusão, (b) julgamento ponderado, (c) controle social e (d) transparência.

- A inclusão entendida como a maneira pela qual a igualdade política se realiza em pelo menos dois aspectos da participação: presença e voz.

- A consideração no julgamento implica em investigar o entendimento dos cidadãos sobre os detalhes técnicos da questão em consideração e as perspectivas dos outros cidadãos.

- O controle popular considera o grau em que os participantes são capazes de influenciar nos diferentes aspectos do processo de tomada de decisão.

- A transparência centraliza a reflexão sobre a abertura dos procedimentos tanto para os participantes como para o público em geral.

E conclui que esses quatro aspectos são apropriados para avaliar a qualidade

democrática das inovações pois são fundamentais para qualquer consideração teórica da legitimidade democrática das instituições.

De acordo com o autor, o orçamento participativo, juntamente com outros exemplos como a Assembleia de cidadãos sobre a Reforma Eleitoral em 2004 nos EUA e Legislação Direta no Reino Unido no mesmo ano – são instituições que foram projetadas especificamente para aumentar e aprofundar a participação dos cidadãos no processo de decisão política - caracterizando inovações democráticas, pois representam uma saída do arranjo institucional tradicional e que pretendem encontrar novas formas de envolver o cidadão na tomada de decisões.

O orçamento participativo é apresentado como um instrumento de participação social, permitindo que o poder público e o cidadão formulem a proposta orçamentária, tendo então uma atribuição do poder executivo compartilhada com a sociedade, o que valoriza o debate e enriquece as escolhas da sociedade, consistindo numa nova forma de planejar os gastos públicos com a participação de indivíduos de diferentes classes sociais, promovendo a destinação da verba pública em projetos e atividades do interesse da coletividade (SINTOMER; HERZBERG; RÖCKE, 2012).

O surgimento desta ferramenta aconteceu no Brasil - um país caracterizado por uma das maiores disparidades de distribuição de renda no mundo, nos anos 1980 quando o país estava numa transição entre ditadura e democracia, é considerada por pesquisadores uma inovação da gestão pública que enaltece a cidadania, a democracia participativa e o controle social.

A mobilização da sociedade durante quase duas décadas que exigia mudanças políticas e sociais, a Constituição de 1988 contemplando à participação cidadã, mas o efetivo funcionamento do sistema político continuava caracterizado por corrupção e clientelismo – características que ainda estão bem presentes na realidade atual. Conforme a mesma pesquisa, a cidade de Porto Alegre desempenhou um papel crucial na propagação global do orçamento participativo (SINTOMER; HERZBERG; RÖCKE, 2017).

Um importante instrumento de participação no Brasil também é a audiência pública, que como o orçamento participativo, permite que o cidadão seja ouvido antes da realização do ato administrativo, participando da gestão pública.

Para Carvalho Filho (2005 p. 192):

a audiência pública é a forma de participação popular pela qual determinada questão relevante, objeto de processo administrativo, é sujeita a debate público e pessoal por pessoas físicas ou representantes de entidades da sociedade civil".

Cunha (2003) define a audiência pública como um procedimento de consulta à sociedade ou a grupos sociais interessados em determinado problema ou que estejam potencialmente afetados por determinado projeto. É utilizado como canal de participação da comunidade nas decisões em nível local; um tipo de sessão extraordinária onde a população pode se manifestar, dando sua opinião e seu ponto

de vista acerca de um determinado assunto, levando o responsável pela decisão a ter acesso aos mais variados posicionamentos. Tais inferências não determinam a decisão, pois têm caráter consultivo apenas, mas a autoridade, mesmo desobrigada a segui-las, deve analisá-las a propósito de aceitá-las ou não.

Medauar (2012 p.179) esclarece que por meio de audiências públicas, reúnem-se autoridades da área e interessados, em local, data e horário prévia e amplamente divulgados, para que sejam debatidos ou esclarecidos pontos da questão envolvida, abrindo-se a palavra a todos. Deve-se lavrar um termo da audiência, no qual figurem as manifestações colhidas.

Para fins deste trabalho, utilizar-se-á a definição de participação popular trazido por Fonseca (2009 p. 295) “entendida como aquela participação desinteressada do cidadão, tendo como objetivo único e exclusivo a melhoria das condições de vida da comunidade, ou seja, é o direito de participação política, de decidir junto, de compartilhar a administração, opinar sobre as propriedades e fiscalizar a aplicação de recursos públicos.

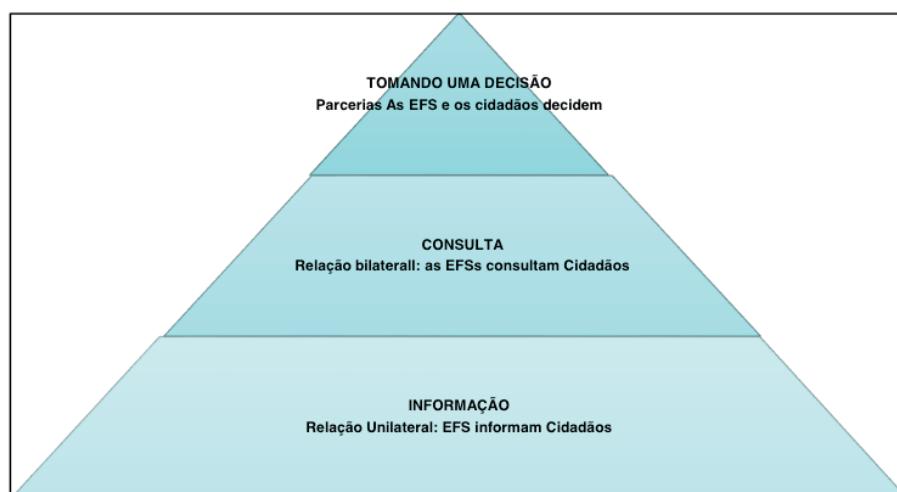
A participação política do povo é direito fundamental dos cidadãos e elemento concretizador da própria democracia. Isso significa que os cidadãos não são apenas expectadores, mas agentes ativos da gestão pública local, atores sociais com poder decisório (RODRIGUES, 2005).

Segundo a INTOSAI (2014, p.18) “Os cidadãos não são apenas interessados, mas também uma rica fonte de conhecimento e informações sobre o desempenho da gestão pública”.

A INTOSAI também publicou um documento sobre Práticas de Engajamento de Cidadãos Por Instituições Superiores de Fiscalização que traz um compêndio de Práticas Inovadoras de Envolvimento de Cidadãos pelas Entidades Superiores de Fiscalização (EFS) para Accountability Pública fornecendo uma visão geral de exemplos bem-sucedidos e inovações no envolvimento dos cidadãos pelas EFS.

De acordo com este documento o nível de interação pode ser em três níveis.

Estágio do engajamento do cidadão com a EFS:



Fonte: (INTOSAI, 2014, p. 14)

Salienta-se que o fornecimento de informações claras e coerentes para a sociedade já um passo importante para a efetividade do trabalho das cortes de conta no Brasil, porém é possível agregar muito ao trabalho destes órgãos de fiscalização se houver maior envolvimento e interação com a sociedade.

O Guia eletrônico de engajamento dos cidadãos em auditoria – do banco Mundial elenca quatro dimensões deste envolvimento:

Dimensões, características e mecanismos de engajamento

Dimensão	Características	Mecanismos
Informação	Interação unilateral que implica fornecer aos cidadãos informações equilibradas e objetivas para ajudá-los a entender o problema, alternativas, oportunidades e soluções. Embora a informação não satisfaça precisamente a definição de envolvimento do cidadão, é uma condição propícia para construir tal relação.	- Divulgação pública de informação; - Atividades de sensibilização.
Consulta	Interação unilateral, o que implica a obtenção de feedback do cidadão sobre análises, alternativas e decisões, que podem, por sua vez, se tornar um insumo valioso para as Entidades de Fiscalização	- Grupos focais - Relatórios de satisfação dos cidadãos; - Denúncias dos cidadãos.
Colaboração	Uma interação bilateral ou relacionamento bilateral que envolve a parceria com os cidadãos em parte ou todo o processo de tomada de decisão	- Auditorias em conjunto ou participativas
Empoderamento	Implica que a tomada de decisão final está nas mãos dos cidadãos	Gestão comunitária; cidadão-fiscalizador (Coprodução)

Fonte: *e-guide on participatory audit - World Bank Institute & ACIJ* (2015).

Considerando esta visão, pode-se afirmar que os Tribunais de Contas e a sociedade brasileira ainda tem muito a avançar nesta relação. A primeira dimensão relacionada ao fornecimento de informações é ainda incipiente e as informações geradas pelos tribunais ainda são voltada para o público especializado com linguagem bastante técnica. Em Santa Catarina, os relatórios resumidos das auditorias operacionais, em formato de livreto e a publicação no site do tribunal de contas são tentativas de tornar o trabalho deste órgão mais conhecido e divulgar os resultados das auditorias operacionais para os interessados, utilizando elementos gráficos e redação acessível.

Sobre a segunda dimensão, percebe-se que existem canais e iniciativas para que os cidadãos façam suas denúncias, e que o TCE/SC se esforça para dar um retorno breve sobre as situações relatadas, mas o desconhecimento da maior parte da população do trabalho desenvolvido pelo órgão não favorece o fortalecimento desses mecanismos.

O relacionamento colaborativo, terceira dimensão, ainda é bastante retraído, considerando a pouca penetração que os órgãos de controle têm na sociedade. Por isso, destacou-se a iniciativa da Auditoria realizada em Anita Garibaldi,/SC que levou

o Tribunal de Contas a adotar uma postura mais aberta, já que foi até este pequeno município, movimentou e sensibilizou os moradores que suas contribuições seriam importantes para a melhoria da educação local. Ressalta que esta iniciativa isolada merece ênfase, pois foi inovadora, sob ponto de vista da inclusão dos cidadãos no trabalho desenvolvido no TCE, todavia deve ser aperfeiçoada para que possa ter avanços nesta dimensão.

A última dimensão está fortemente ligada ao conceito do Novo Serviço Público e da coprodução dos serviços públicos.

Para Abreu et al (2013), o Novo Serviço Público envolve a coprodução do bem público tendo origem na compreensão do indivíduo como cidadão, envolvendo-o numa consciência coletiva (global) e compartilhada dos interesses públicos e numa liderança alicerçada em valores que direcionam os cidadãos a promover e satisfazer seus interesses compartilhados. Nesse sentido, os avanços tecnológicos possibilitam o acesso à informação de maneira mais fácil a um grande número de pessoas e organizações (DENHARDT, 2012). O autor constata que é imprescindível uma mudança de atitude da parte dos cidadãos, das organizações sociais e dos agentes públicos. Tal mudança é denominada, pelo autor, de responsividade. Abreu et al (2013) demonstram que a participação dos cidadãos está, ainda, muito focada no estágio da deliberação e não na produção coletiva de políticas públicas. Os autores citam como exemplo a realização de audiências públicas e as plataformas de e-gov. Ambas possibilitam aos cidadãos atuar na discussão de políticas públicas em elaboração, ao passo que, primeiramente, no âmbito do Novo Serviço Público, seria necessário compreender o que poderá ser objeto da ação pública, isto é, num determinado contexto, seria necessário ter o entendimento do que faz sentido para os cidadãos, os quais serão ao mesmo tempo os coprodutores do bem público.

4 | MODELO PROPOSTO

No modelo proposto, houve a preocupação de apresentar pontos que iniciariam um trabalho, por parte do Tribunal de Contas de Santa Catarina, mais aberto, compartilhando algumas ações eminentemente técnicas com os cidadãos, e principalmente estimulando uma postura mais colaborativa da sociedade. Cabe esclarecer que mudanças profundas tem origem em alterações possíveis, e que a evolução deste modelo só será provável se houver uma grande consciência que o cidadão é o foco das atividades dos órgãos de controle, e que este pode contribuir muito para indicar os caminhos da melhoria da gestão pública, principalmente de quem tem voz ativa no comando da instituição.

De acordo com o Guia Eletrônico de como engajar o Cidadão em Auditorias, apesar desta tendência positiva e encorajadora, a colaboração entre Entidades de Fiscalização e sociedade, organizada ou não, não acontece automaticamente, o que levanta uma série de questões sobre o que ainda é necessário para que tal

envolvimento aconteça e se desdobre conforme desejado. Para alcançar os objetivos um plano de ação deve ser traçado, e algumas cautelas devem ser adotadas para que não frustrem as expectativas como: estabelecer metas realistas; verificar a abertura e flexibilidade da instituição de controle; ajuste as estratégias de acordo com o contexto e os desafios enfrentados ao longo da implementação; desenvolver projetos-piloto; beneficiar o *know-how* e capacidades de cada lado; determinação do escopo da participação cidadã.

Ao propor este modelo se procurou atentar essas cautelas, e recomendar ações possíveis, iniciando a abertura para técnicas participativas no Tribunal de Contas de Santa Catarina.



Figura 7 – Pontos de interação com o cidadão no processo de auditoria operacional

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.1 Portal para consultar os cidadãos e realizar o plano anual de auditoria

É importante que os órgãos de controle possuam mecanismos adequados para direcionar seus planos de auditoria para melhor refletir a demanda social de controle.

Diferentemente das denúncias, que geralmente são individuais - até mesmo anônimas - e podem ser feitas a qualquer momento e por diferentes meios, o planejamento participativo consiste em institucionalizar o processo de engajamento através da sensibilização de cidadãos e de OSC que são convidados antes que o Plano Anual de Auditoria seja elaborado para sugerir programas ou entidades a serem auditados. A experiência e o conhecimento que as OSC e outros atores externos possuem de certas questões e problemas no campo são valiosos e complementares na identificação de áreas onde a fiscalização é necessária.

As normas da INTOSAI sobre transparéncia e responsabilização destacam a importância de criar mecanismos formais pelos quais o público possa fazer sugestões e apresentar queixas sobre supostas irregularidades em órgãos públicos. Esse *input* pode servir de base para auditorias futuras (ISSAI 20 e 21, princípio 9 e outros).

Inicialmente para o TCE/SC propõe-se um portal para que sejam consultadas as intenções de Auditoria pelos cidadãos, este portal contará com um formulário para colher informações sobre quais temas de maior relevância poderão ser incluídos neste plano, antes da aprovação do Tribunal Pleno.

Considerando que a internet é uma ferramenta que é bastante utilizada e acessível aos cidadãos catarinenses – cerca de 65% dos domicílios possuem acesso à internet (dados IBGE), pode ser facilmente aplicada para identificar quais as maiores preocupações da sociedade, e esta abertura será um importante instrumento de interação com a sociedade.

Para isso, o TCE poderia utilizar-se da mídia para promover um período de sensibilização e divulgação do portal: *Estamos preparando a Programação de Auditorias para o próximo ano e sua opinião é importante.*

No site, no período de coleta de informações, estar bem visíveis com um formulário de fácil acesso e preenchimento. Com algumas informações como: a) ÁREA (saúde, educação, segurança pública, habitação, ambiental), b) ABRANGÊNCIA (Estadual ou Municipal), c) INSTITUIÇÃO, c) MOTIVO, etc.

Estas informações devem direcionar o design da auditoria selecionada e tendo em vista que a fase de planejamento é a que demanda maior tempo, tal mecanismo vai abreviar esta etapa que vai contar com elementos muito mais palpáveis para que a auditoria seja realizada de forma mais efetiva e de encontro com as principais aspirações da sociedade.

4.2 Auditorias Operacionais com a participação do cidadão

Auditoria participativa é um mecanismo para a participação ativa dos cidadãos na fiscalização de serviços públicos. Envolve diretamente os cidadãos e grupos da sociedade civil no processo de fiscalização de recursos públicos. São baseados na colaboração entre a sociedade civil e Entidades de Fiscalização, em que os cidadãos e as OSC fornecem informações úteis, qualificada e bem suportada sobre a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Algumas organizações da sociedade se concentram na verificação da qualidade da prestação de serviços público, pois são os beneficiários daquele serviço ou estão mais próximos dos usuários (ex.: Associação de pais e alunos; Associações de moradores; Associações de portadores de deficiência, etc.), e podem monitorar aspectos específicos na prática, que podem enriquecer a compreensão dos auditores sobre a situação auditada.

Ressalta-se que este tipo de auditoria, com técnicas participativas para ser mais efetiva, deve ser realizada em nível local (maior proximidade com os envolvidos) e

que a modalidade mais apropriada seria a auditoria de desempenho ou operacional (já que tem o escopo mais aberto e objetiva levantar soluções para a gestão).

As auditorias operacionais têm objetivo trazer melhorias para gestão pública, e os envolvimentos dos cidadãos pode oferecer muitos subsídios para propor os avanços e soluções que interessam para a sociedade. As percepções dos que utilizam o serviço público podem auxiliar no direcionamento da auditoria e serem fontes de informação para embasar os achados de auditoria. A exemplo do ocorrido na Auditoria de Anita Garibaldi, onde foi realizada uma Audiência Pública para ouvir os cidadãos, e serviram de evidência para o relatório da equipe técnica e do relator.

Tal interação, ao contrário da percepção de alguns técnicos não gerou transtornos no encaminhamento do processo de auditoria, e de acordo com os auditores envolvidos, foi uma experiência bastante válida e enriquecedora para o processo e para o TCE/SC.

Cidadãos e OSCs podem fornecer contribuições para o processo de auditoria, quer se envolvam no trabalho de campo com a equipe de auditoria ou não. Existem várias maneiras pelas quais eles podem exercer controle social e auxiliar a fiscalização que os Tribunais de Contas realizam.

As OSCs podem usar várias ferramentas de responsabilidade social para complementar os procedimentos de auditoria existentes, especialmente durante a realização de trabalho de campo para auditorias de desempenho. O uso de mecanismos de responsabilidade social durante a fase de implementação da auditoria pode agregar valor na auditoria de desempenho - por exemplo, aproveitando as experiências dos grupos de cidadãos com a metodologia de pesquisa para avaliar o desempenho das agências de prestação de serviços públicos ou utilizando auditorias sociais para avaliar a conformidade de um programa, processo ou transação governamental, e determinar se ele seguiu ou não as regras e diretrizes aplicáveis.

Para o Tribunal de Contas de SC, na fase de execução, dando continuidade à integração iniciada no planejamento, o contato com o cidadão seria mais ativo, ou seja, os auditores numa postura mais aberta, buscariam informações sobre os pontos a serem auditados para os cidadãos que tem interesse na melhoria daquele serviço público.

Existem algumas formas de fazer essa interação como: entrevistas, reuniões com organizações sociais, e até a inclusão de cidadãos nas equipes de auditoria, constatados em alguns exemplos acima, todavia, a proposta deste modelo seria através de uma Audiência pública, a exemplo do processo de Auditoria de Anita Garibaldi, já que os auditores envolvidos foram unanimes em afirmar que trouxe grandes benefícios para aquela auditoria. Acredita-se que a audiência no início da execução da Auditoria também seria muito útil para balizar o trabalho da equipe.

4.3 Relatórios, divulgação do Relatório de Auditoria com o Plano de Ação e

monitoramento

A INTOSAI tem um Guia voltado para Entidades Superiores de Fiscalização para aumentar o uso e o impacto dos relatórios de auditoria, e observa que um relatório de auditoria é parte de um processo mais amplo para conseguir mudanças benéficas. Os relatórios de auditoria não devem ser vistos como um fim em si mesmos, mas sim como uma parte fundamental do processo de transparência e accountability da gestão pública. Se o relatório de auditoria não for lido e compreendido pelas pessoas certas, os avanços não acontecerão. Tornar os relatórios mais amigáveis, acessíveis e relevantes para todos os interessados é essencial. Também destaca que é importante haver a inclusão dos que podem contribuir para o desenvolvimento da auditoria, ou seja, com os interessados nos resultados da auditoria. Realça ainda que são fundamentais para que as informações contidas no relatório surtam os efeitos desejados: o envio aos gestores e para os que podem cobrar essa implementação de melhorias - que necessitam das informações no momento oportuno e com o direcionamento para que possam acompanhar a implementação das recomendações e certificar-se de que as ações estão sendo realizadas corretamente.

No TCE/SC já existe algumas iniciativas bastante parecidas com as trazidas como exemplos. Os relatórios de auditoria são divulgados no site de forma bem elucidativa e clara, são publicados livretos com o resumo do relatório em linguagem fácil, com gráficos e fotos. Algumas outras publicações como: "Para onde vai seu dinheiro?" – uma versão simplificada do parecer prévio do exercício, são distribuídas para os cidadãos todos os anos e disponibilizadas no site.

Um aspecto novo poderia ser incluído nestes relatórios é o plano de ação aprovado para a sociedade poder cobrar as providências que foram estabelecidas pelo gestor.

Seria muito conveniente se alguns pontos do plano de ação também fossem discutidos com a sociedade, porém tal procedimento fica a cargo dos gestores, e o TCE não poderia impor tal condição mas poderia recomendar que este compromisso de melhoria firmado pelo gestor fosse também objeto de consulta aos cidadãos.

Ressalta-se que o sucesso desta etapa, ou seja, os cidadãos terem acesso aos relatórios e, ainda mais importante, se interessarem por eles, é imprescindível que eles saibam que a auditoria ocorreu.

Se as duas primeiras etapas forem empreendidas com sucesso, os cidadãos buscarão informações sobre o processo do qual participaram para saber qual foi o resultado daquela auditoria. E as versões acessíveis e simplificadas estarão disponíveis.

Desta forma, a inovação desta etapa no modelo proposto seria acrescentar o plano de ação aprovado para divulgação juntamente com os relatórios na versão para sociedade e divulgação entre os participantes das duas primeiras etapas propostas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Tribunal de Contas de Santa Catarina, que é o órgão responsável pelo controle das finanças públicas, pode oferecer muito mais a sociedade catarinense do que proporciona atualmente. Apesar do esforço do quadro técnico de prestar um trabalho qualificado e comprometido, o grande volume de trabalho e uma cultura tangenciada na teoria burocrática de Weber, faz com que os exames estejam focados nos procedimentos, e pouco voltado ao resultado que satisfaça os cidadãos.

Como concentra muitas informações relativas as receitas e despesas públicas, além da faculdade de disponibilizar esses dados a sociedade, de forma mais acessível e transparente, pode adotar mecanismos para fomentar a accountability, o controle social e compartilhamento de decisões sobre quais áreas devam ter maior atenção por parte dos órgãos de controle.

Apesar de ser um órgão de qualificação técnica, as decisões são políticas. E se observa uma grande influência dos Poderes legislativo e executivo.

A inclusão dos cidadãos nos processos reservados do TCE pode revelar alguns aspectos que não são abordados apenas pela visão técnica e que não são consideradas nas questões políticas.

Recentes suspeitas de corrupção nos TCE podem colocar em xeque o papel destes órgãos que deveriam trazer muitos benefícios para sociedade. A visibilidade negativa também pode ser um fator que impulsiona mudanças estruturais que imponham isenção destes órgãos no desempenho de suas atribuições constitucionais.

Um ajuste no planejamento estratégico e na postura institucional podem trazer o cidadão a se relacionar com os órgãos de controle de uma forma muito mais próxima e agregadora. Sendo muito benéfico para todos.

As opiniões e o conhecimento empírico dos cidadãos podem contribuir muito para o Tribunal a exercer sua função de controle com maior acuricidade e tornar a auditoria como uma ferramenta de mudanças sociais.

A tecnologia não pode ser ignorada e pode ser uma grande aliada para que a participação seja efetivada, mas é muito importante que uma grande sensibilização seja feita para que os mecanismos alcancem quem poderia colaborar para melhoria da administração pública.

Existe uma tendência mundial em favorecer o engajamento da sociedade e está sendo provocado por organismos internacionais como Nações Unidas, OCDE, Banco Mundial, INTOSAI, divulgando casos de sucesso e oferecendo estudos técnicos de muita qualidade sobre o tema para encorajar novas iniciativas para fortalecer o papel de cidadania dentro das entidades de fiscalização.

Iniciativas próximas como a do TCE do Paraná, pode-se acreditar que é possível estabelecer esta aliança com os cidadãos catarinenses, considerando a proximidade não só geográfica com o estado vizinho, mas também cultural, educacional e de nível de civilidade.

Também se salienta nem só em países desenvolvidos que existem tais ações, e que países emergentes, como o Brasil, tem ações bastantes admiráveis no engajamento do cidadão para controlar os recursos públicos, que começaram de forma emergencial e hoje são disseminados os resultados em prol dos cidadãos.

O exercício de cidadania não se restringe ao ato de escolher os governantes, mas deve permear as ações diárias. O grau de civilidade de um povo é um fator muito relacionado ao desenvolvimento do seu país. Por isso, iniciativas que estimulem os cidadãos a exercerem a cidadania, questionando e colaborando com o Poder Público, devem ser exaltadas e incentivadas.

Os pontos de participação propostos para as Auditorias Operacionais têm a ideia é atrair os interessados e estimular o exercício de cidadania para garantir que políticas públicas sejam aplicadas em favor da sociedade.

Desta forma sugere-se inserções em todas as etapas técnicas do processo. Como a fase de planejamento inicia o ciclo de auditoria este seria o primeiro contato com cidadão, e é o mais importante. Neste momento é possível buscar as necessidades de intervenção do Tribunal de Contas na gestão pública seja nos municípios ou em âmbito estadual. Se a participação dos interessados for incentivada desde o estabelecimento do processo o restante deverá ser mais facilmente interativo.

Todo o processo deve ser permeado de participação, mas é no planejamento que o Tribunal deve estabelecer o vínculo de cooperação e sinalizar uma postura de abertura à sociedade.

Na fase de execução considerando as percepções trazidas pelos envolvidos no processo realizado no município de Anita Garibaldi, a consulta aos recebedores do serviço público se mostrou uma forma de atuação inovadora e com muitos benefícios e uma forma de aproximação bastante exitosa.

Se for consolidada a participação nessas duas primeiras etapas, o cidadão já vai considerar as outras etapas independente de ser incluído. Haverá interesse em buscar os relatórios, que já são disponibilizados para o cidadão e o monitoramento pode contar com apoio daqueles que serão os maiores beneficiários na melhor gestão pública;

Se o cidadão estiver integrado desde o início do processo, as chances de envolvimento e acompanhamentos nas demais etapas são bem maiores já que haverá primeiramente informação do trabalho que será desenvolvido e o interesse no tema que foi por ele destacado. Os relatórios que são impressos e disponibilizados vão ser explorados pelos participantes do processo, vai haver interesse de uma parcela bem maior da sociedade em descobrir quais os resultados da auditoria que pode ter o status alterado para uma ferramenta para a mudança social.

Entidades como Observatórios Sociais desenvolvem papéis importantes e o TCE pode se voltar para esse tipo de organizações, fornecendo informações, proporcionando capacitação, para que eles se aproximem do tribunal e auxiliem em ações como planejamento, e no monitoramento das recomendações. Estabelecer

esses vínculos pode ser benéfico para ambas as partes.

Ressalta-se que para implantação dos pontos que foram sugeridos para participação, não é necessária nenhuma grande modificação, apenas adaptações nos procedimentos internos adotados pelo Tribunal.

A falta de pessoal encarada como a maior dificuldade para implantação destes mecanismos participativos, pode justamente amenizar o problema e intensificar a fiscalização sem dispor de equipes técnico completas para algumas situações. A exemplo das Filipinas, considerado o caso de auditoria participativa de maior sucesso pelo projeto em Parceria de Governo Aberto “Realçando a Transparência, a Accountability e a Participação dos Cidadãos no Processo de Auditoria Pública” com o apoio da Agência Australiana para o Desenvolvimento Internacional, que fez da falta de auditores uma premissa para dar poder aos cidadãos atuarem como fiscais da gestão pública.

Mas para que isso ocorra a abertura deste órgão é um imperativo. Não basta produzir informações técnicas sem que seja compreendida por cidadãos interessados a participar. O contato com os cidadãos tende a flexibilizar a visão puramente técnica do auditor que vai conseguir acumular novas experiências e essa bagagem pode ser útil para outros processos que por ventura não tiver essa abertura.

Um fator importante que merece muita atenção, na estruturação deste modelo de auditoria participativa é o tempo de finalização das etapas administrativas internas para dar um retorno breve para os participantes e demais interessados. O trâmite do processo deve acontecer de forma mais célere para que as aspirações trazidas pela sociedade sejam amenizadas ou resolvidas tempestivamente.

Outro aspecto que merece ser ampliado é a relação do TCE/SC com as Universidades. Não só em convênios para qualificar os auditores, iniciativa extraordinária, mas também para difundir suas ações para envolver estudantes e estimular o controle social e a participação, como no TCE/PR. Além de estabelecer parcerias para compartilhar o *khow-how* sobre a capacitação de gestores, a exemplo do que está sendo realizado pela UDESC, no projeto Residência em gestão municipal. Tornando o Tribunal de Contas um órgão atuante ao lado da sociedade, e assumindo uma posição de parceiro dos cidadãos.

Assim, o Tribunal de Contas deve ser atuar como um indutor na melhoria da gestão pública, e uma reformulação de posicionamento é imprescindível para que isto ocorra. A posição de fiscalizador do auditor deve dar espaço para a postura consultiva, de apoio para todos construírem uma gestão pública com mais qualidade para os cidadãos.

A abertura à sociedade é apenas um passo do longo caminho a ser percorrido para maior efetividade e legitimidade deste órgão de controle.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a

ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do Novo Serviço Público. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, Rio de Janeiro, p. 608-620, 2013.

AGATEP, Delia et al. **Citizen participatory audit**: leaning guidebook. Disponível em: <http://www.ansa-eap.net/assets/1053/01_Introduction_CPA_Learning_Guidebook.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2017.

ALBUQUERQUE, F. F. T. A auditoria Operacional e seus desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ARAÚJO, I. P. S. **Introdução à auditoria operacional**. FGV Editora, 2001.

AVRITZER, L. **Conferências Nacionais: ampliando e redefinindo os padrões de participação social no Brasil**. Brasília, DF: Ipea, 2012b. (Texto para Discussão, n. 1).

AVRITZER, L. **Democracy and the public space in Latin America**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

_____, L. Democratization and changes in the pattern of association in Brazil. **Journal of Interamerican Studies and World Affairs**, v. 42, n. 3, p. 59-76, 2000.

_____, L. **Participatory institutions in democratic Brazil**. Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 2009.

_____, L. Sociedade civil e Estado no Brasil: da autonomia à interdependência política. **Opinião Pública**, v. 8, p. 383-398, 2012a.

_____, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: AVRITZER, L. (Org.). **Experiências nacionais de participação social**. Belo Horizonte: Cortez, 2010. 7-12 p.

_____, L. Sociedade civil e participação no Brasil democrático. In: _____. [org.]. **Experiências nacionais de participação social**. São Paulo: Cortez, 2009, p. 27-54. (Coleção Democracia Participativa).

_____, L.; SOUZA, C. H. L. (Org.). **Conferências nacionais: atores, dinâmicas participativas e efetividade**. Brasília, DF: Ipea, 2013.

BARRETO, Waléria da Cruz Sá. O fortalecimento do Tribunal de Contas e a busca de um novo sistema de combate à corrupção. **Revista Controle (Online)**, v. 10, n. 1, p. 243-256, 2016.

BOSCO, Maria Goreti. audiência pública como direito de participação. **Revista Jurídica UNIGRAN**. Dourados, MS, v. 4, n. 8, 2002.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **PNAD 2015 - Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=pnad_internet_celular_2015>. Acesso em: 05 dez. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. **Metas do Plano Nacional de Educação (PNE)**: relatório final do grupo de trabalho Atricon-IRB. Instituto Ronaldo Barbosa – Cuiabá, 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. Processo Administrativo Federal (Comentários à Lei nº 9.784 de 29/1/1999), Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

CHAVES, F. E. C. controle externo da gestão pública. Rio de Janeiro: **Impetus**, 2007.

CUNHA, S. S. O controle social e seus instrumentos. **Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia**, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ELIAS., G. T. **O controle da publicidade e a publicidade do controle**: Proposta de aprimoramento do Estado democrático por meio da contribuição dos Tribunais de Contas para a realização do debate público sobre a gestão pública. 2014. 267 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

FERRARI, R. M. M. N. Controle social das instituições democráticas. **Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 14, n. 73, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/50032>>. Acesso em: 10/02/2017.

_____. Controle social das instituições democráticas. **Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 14, n. 73, maio/jun. 2012. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/50032>>. Acesso em: 10/02/2017.

FERREIRA JUNIOR, A. M. **O bom controle público e as cortes de contas como tribunais de boa governança**. 2015. 257 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. **Revista contabilidade e controladoria**, v. 6, n. 1, 2014.

FONSECA, G. N. A Gestão Democrática dos Municípios. In: **Informativo de Direito Administrativo e Responsabilidade Fiscal**. Ano II, nº 20. mar. 2003 p. 720

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GROUP, World Bank. **E-guide on Engaging Citizens in The Audit Process**. 2015. Disponível em: <<http://www.e-participatoryaudit.org/index.html>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

HERRLE, P. et al. The New Urban Agenda: The role of partnerships between organised civil society and governments in fostering a sustainable future for all in cities: **Cities Alliance: Cities without Slums**. 2016.

INTOSAI CAPACITY BUILDING COMMITTEE et al. How to increase the use and impact of audit reports: A guide for Supreme Audit Institutions. 2010.

_____, **International Organization of Supreme Audit Institutions. Implementation Guidelines for Performance Auditing** (ISSAI 3000). Viena: Intosai, 2004. Disponível em: www.issai.org. Acesso em: 30 de janeiro de 2017

_____. **International Organization of Supreme Audit Institutions. Implementation Guidelines for Performance Auditing**. Disponível em: <http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/publications/eng_publications/Compendium_UNPAN92198.pdf> Acesso em: 30 de janeiro de 2017

MARÇAL FILHO, J. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo:

Atlas, 2003.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. In: **Educação e Pesquisa. São Paulo**, v. 30, n. 2, 2004. p. 289-300.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**, 16. ed., São Paulo: RT, 2012.

MEDEIROS, A. M. **Democracia Participativa**. 2014. Disponível em: <<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/ciber-democracia/democracia-participativa/>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

MONTERO, A. G. Understanding citizen engagement with Supreme Audit Institutions: **Evidence from Costa Rica, Korea and the Philippines**.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O parlamento e a sociedade como destinatários do trabalho dos tribunais de contas. **Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais**, v.48, n.3, jul./set. 2003, p. 15-78.

_____. Diogo Figueiredo. **Direito a participação política**. Rio de Janeiro: Renovar. 1992.

Miguel, L. F. (2005). Impasses da Accountability:Dilemas e Alternativas da Representação Política. **Revista de Sociologia e Política**, (25), 25-38.

NATIONS, Division For Public Administration And Development Management Department Of Economic And Social Affairs United. **Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions**. New York: Printed At The United Nations,, 2013. 69 p.

PLATFORM, **Effective Institutions**. Supreme Audit Institutions and Stakeholder Engagement Practices: A Stocktaking Report." h [ttp. iniciativatpa.org/2012/wp-content/uploads/2014/09/Stocktake-report-on-SAIs-and-citizen-engagement2.pdf](http://iniciativatpa.org/2012/wp-content/uploads/2014/09/Stocktake-report-on-SAIs-and-citizen-engagement2.pdf). 2014.

POLLITT, C. et al. **Desempenho ou legalidade?** Auditoria operacional e de gestão pública em cinco países. Tradução de Pedro Buck. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

RAMKUMAR, V. Expanding collaboration between SAIs and Civil Society. **International Journal of Government Auditing**, v. 34, n. 2, p. 15, 2007.

REED, Q. Maximising the efficiency and impact of Supreme Audit Institutions through engagement with other stakeholders. **U4 Issue**, v. 2013, n. 9, 2013.

REZENDE, F. N. **Tribunal de contas na constituição de 1988**: controle social e accountability. 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. C. A função da Auditoria Operacional na avaliação e controle de entidades governamentais. **Revista do Tribunal de Contas da União - TCU**, Brasília, v. 21, n. 44, p.67-79, abr./ jun. 1990.

_____; SPANIOL, E. L., SCHOMMER, P.C.; SOUSA, A. D. Coprodução do controle como bem público essencial à accountability. **XXXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, 2012, Rio de Janeiro. Anais... XXXVI EnANPAD.

_____; QUINTIERE, M. de M. R. **Auditoria Governamental: Uma abordagem metodológica da Auditoria de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

RODRIGUES, F. L. L.; JUCÁ, R. L. C. **Município: espaço público ideal para a concretização da democracia participativa**. 2005.

SANTA CATARINA (Estado). **Resolução Nº Tc-122/2015**. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLUÇÃO N 122-2015 CONSOLIDADA.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLUÇÃO%20N%20122-2015%20CONSOLIDADA.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2017.

SANTA CATARINA. Lei complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2000. Institui a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/portaria_n_tc_525-2001_consolidada.pdf. Acesso em: abril/2016.

_____. **Portaria N. Tc-626/2015**. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTRARIA N. TC 0626-2015 CONSOLIDADA.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTRARIA%20N.%20TC%200626-2015%20CONSOLIDADA.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2016.

_____. **Resolução N. Tc-79/2013**. Florianópolis, SC, 06 maio 2016. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/resolucao_n_79-2013_consolidada.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2017.

_____. **Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina**. Lei Orgânica/Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. 2. ed. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2003

SELL, C. E. **Introdução à sociologia política**: política e sociedade na modernidade tardia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SILVA, De P. JURÍDICO, Vocabulário. 7ª edição. **Rio de Janeiro, Forense**, 1982.

SINTOMER, Y.; HERZBERG, C.; RÖCKE, A. Modelos transnacionais de participação cidadã: o caso do orçamento participativo. **Sociologias**, v. 14, n. 30, 2012.

SMITH, G. **Democratic innovations: designing institutions for citizen participation**. Cambridge University Press, 2009.

SOUZA, S. A. O que é um tribunal de contas? Estudo sob a perspectiva popular, Em Curitiba (PR). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 70, set./dez. 2016

TCE/SC, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Atribuições. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/atribuicoes>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Composição. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/composicao>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. História. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/instituicao/historia>> acesso em 03 abr. 2016.

_____, Tribunal de Contas de Santa Catarina. Resolução nº90/2014. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%A7%C3%A3O%20N%2090-2014%20CONSOLIDADA.pdf> acesso em 01 abr. 2016.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Instituição. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/web/>> Acesso em: 08 fev. 2016.

_____. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Planejamento Estratégico 2013-2016. Disponível: em:<http://www.tce.sc.gov.br/web/instituicao/planejamento/plano-estrategico-2013-2016> Acesso em: Acesso em: 08 abr. 2016.

TOCATINS. INSTITUTO RUI BARBOSA. NORMAS DE A AS DE AUDITORIA GOVERNAMENTAL:
NAGs Aplicáveis ao Controle Externo Brasileiro. Palmas: Instituto Rui Barbosa, 2011. 88 p. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Normas de Auditoria Governamental-NAGs - miolo.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Manual de Auditoria Operacional. Brasília: TCU, 2010.
Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/Manual%20ANOP_Web.pdf>. Acesso em: 13 fev 2017.

_____. Manual de Eventos. Brasília: TCU, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/aceri/eventos/manual_eventos>. Acesso em: 13 fev 2017.

_____. Manual de auditoria de natureza operacional. Brasília: 2000.

_____. Manual de Auditoria Operacional. Brasília: TCU - Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>>. Acesso em: jan a mai/17

POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL

Elvis de Assis Amaral

Universidade Federal da Grande Dourados
Dourados/MS

prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas. Regime de Previdência Complementar. Servidor Público Federal. FUNPRESP.

PUBLIC POLICIES AND SUPPLEMENTARY SOCIAL SECURITY OF THE FEDERAL PUBLIC SERVANT

ABSTRACT: This article discusses the social security aspects affecting Brazilian public servants, regarding the implementation of the supplementary pension system. The implementation of supplementary pension schemes is a global trend and marks a paradigm shift in the form of social security, from which the server will bear the risks of the system and the State will distance itself from the function of guarantor of the misfortunes and risks covered by the systems of social security. We analyzed the legal aspects of the creation of the foundation of complementary pension (FUNPRESP) and its repercussion on the social security rights of federal civil servants. The methodology used was based on bibliographic review, treatment of secondary data and hypothetical simulation, one of which is in accordance with the Retirement Scheme Own Regime of Social Security and another based on the Complementary Pension Scheme of Public Servants. The results of the simulation point to the server salary loss in the

new regime, with indications of sustainability of the complementary regime model in the long term.

KEYWORDS: Pension Plans. Supplementary Pension Schemes. Federal Public Servants. FUNPRESP.

1 | INTRODUÇÃO

O aumento na densidade das abordagens sobre o tema previdenciário no Brasil e outros países assenta-se em grande parte na inversão da pirâmide etária. Porém há outros fatores tão ou mais determinantes, tais como os fatores de política econômica, a intervenção governamental nos fundos públicos, a má gestão dos recursos vertidos aos fundos e, ainda, o prejuízo experimentado pelos grandes fundos de previdência, advindos tanto de fatores econômicos quanto de causas vinculadas à corrupção. Esse somatório de fatores levou o governo a adotar reformas paramétrica, desde a década de noventa, que pudessem amenizar o descompasso na relação servidores ativos e inativos. A instituição do Fundo de Previdência Complementar do Servidor Público, via Lei nº 12.618/2012, representa típica reforma estrutural do sistema de benefícios previdenciários do servidor públicos brasileiros.

Este trabalho aborda aspectos históricos e estruturais do sistema de previdência do servidor público federal no Brasil e, na sequência, a autorização legal para criação das fundações de previdência complementar do servidor público e a instituição da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo – FUNPRESP-EXE., via Decreto nº 7.808/2012.

Analizado o contexto político anterior à instituição do teto previdenciário do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e a criação do regime de previdência complementar dos servidores públicos, passa-se à avaliação dos aspectos legais e constitucionais, decorrentes da promulgação da Lei 12.618/12, e de cenários futuros prováveis e sua repercussão sobre os resultados do fundo e os direitos sociais dos servidores públicos.

Por fim, os aspectos técnicos e atuariais decorrentes da instituição do fundo de previdência complementar são abordados via simulação hipotética de valor de benefício de aposentadoria de um servidor segundo as regras da Lei 12.618/12, a fim de inferir uma possível perda ou ganho de remuneração em relação ao valor de benefício, caso se aposentasse pelas regras do RPPS válidas para servidores empossados antes da vigência da lei 12.618/12. O trabalho culmina com uma análise de justiça atuarial da contribuição, bem como a indução à reflexão sobre quem deve pagar a conta do *trade-off* entre a redução dos valores de benefícios e o equilíbrio fiscal do orçamento federal.

2 | O PROBLEMA PREVIDENCIÁRIO

2.1 Contexto atual

A Previdência Social representa uma das maiores preocupações que assombra o governo no último século. Conforme dados do Ministério da Previdência Social, divulgados no Resultado do Regime Geral de Previdência Social 2013, entre dezembro de 2003 e dezembro de 2013, a quantidade de benefícios previdenciários e acidentários emitidos pela Previdência aumentou 38,4%, passando de 19,5 milhões para 27,0 milhões.

Analizando o Resultado Previdenciário dos RPPS, divulgado pelo Ministério da Previdência Social, verifica-se que em 2013, o montante da receita previdenciária foi de R\$ 67,55 bilhões, e o montante da despesa previdenciária foi de R\$ 108,62 bilhões, resultando no previdenciário negativo de R\$ 41,07 bilhões. Esse cômputo previdenciário, no global, é reflexo da despesa previdenciária que gira em torno de 161% da receita.

A diminuição da população economicamente ativa provocou uma drástica queda no montante das contribuições previdenciárias arrecadadas pelo Estado. Somado a esse fato, destaca-se a expansão dos gastos previdenciários devido ao aumento da expectativa de vida da população. Tais fatores permitiram uma inversão da pirâmide etária, ou seja, houve o achatamento da base e o alargamento do topo, obrigando o governo a buscar uma solução para o problema.

A ideologia de que direitos sociais são um ônus e não uma função social essencial do Estado democrático, associada às ações e omissões políticas do governo também repercutem sobre o déficit da previdência, tais como as sucessivas leis orçamentárias aprovadas, que simplesmente ignoram as inúmeras transferências do orçamento da seguridade social para o fiscal, como, por exemplo, as promovidas pela desvinculação de receitas da união (DRU), citadas a título ilustrativo.

2.2 Sistema previdenciário adotado pelo Brasil

O Brasil adotou o sistema previdenciário de repartição simples, baseado nos princípios da solidariedade e da contributividade. A solidariedade concentra-se no fundamento de que o financiamento da seguridade social é imputado a toda sociedade. É o que se pode depreender da leitura do art. 3º, I e do art. 195, *caput*, da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), bases de sustentação do regime previdenciário. A solidariedade ocorre, conforme ensina MARTINS (2008), quando várias pessoas economizam em conjunto para assegurar a necessidade de um grupo. Os imprevistos ou contingências, tais como desemprego, velhice, doença, invalidez ou morte, são distribuídos a cada integrante do grupo. Quando um integrante é atingido pela contingência, todos os outros integrantes continuam contribuindo para a cobertura do benefício do necessitado.

O sistema previdenciário brasileiro também possui natureza contributiva. Conforme expresso no *caput* do art. 201 da CF/1988, a previdência social será organizada sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória. Ou seja, o benefício previdenciário é conferido ao segurado a título oneroso, mediante o pagamento de tributo classificado como contribuição previdenciária.

Com a criação do Regime de Previdência Complementar, o Brasil passa a adotar o sistema misto no tocante ao Regime Próprio de Previdência, aquele destinado à cobertura previdenciária dos servidores públicos estatutários. O servidor que desejar receber valor de benefício acima do teto do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) poderá optar por contribuir para o regime de previdência complementar. Dessa forma, esse servidor fará *jus* a um benefício pago pelo RGPS, limitado ao teto estabelecido por esse regime, que caracteriza o benefício previdenciário de repartição simples e outro benefício pago pelo fundo de previdência complementar público, ao qual terá direito mediante contribuição específica, o que caracteriza o benefício de sistema previdenciário de capitalização.

2.3 Criação do Regime de Previdência Complementar dos Servidores Públicos

Ao longo do período que se estendeu pelas duas últimas décadas, o governo efetuou diversas alterações na Constituição com o fito de reduzir os gastos com a previdência, usando, às vezes, a justificativa de déficit nas contas públicas. É o que se pode constatar por meio do advento da Emenda Constitucional (EC) nº 20 de 15 de dezembro de 1998 e da EC nº 41 de 19 de dezembro de 2003, que introduziram mudanças no art. 40 da CF/1988.

A EC nº 20/98 inseriu os parágrafos 12, 14, 15 e 16 no art. 40 da CF/1988 e a EC nº 41/03 modificou a redação do § 15, prevendo que o regime complementar poderia ser criado por lei ordinária de iniciativa do Poder Executivo, o que tornou sua promulgação mais viável politicamente, já que as leis ordinárias são aprovadas por maioria simples (art.47, CF/1988), enquanto as leis complementares exigem quórum de aprovação por maioria absoluta (art.69, CF/1988).

As alterações do texto constitucional promovidas pela EC 41/2003 prepararam o caminho legal e político necessário para instituição do regime público de previdência complementar dos servidores públicos federais, dadas as facilidades criadas.

A criação do FUNPRESP determinou questionamentos, dentre outros, acerca da validade da Emenda Constitucional 41/2003, chamada de Emenda de Reforma da Previdência II, a qual autorizou a instituição da previdência complementar privada dos servidores públicos federais via Lei Ordinária. A argumentação questionadora se sustenta no julgamento da Ação Penal nº. 470, processo do esquema de corrupção chamado “mensalão”, de forma a sustentar que a aprovação da Emenda Constitucional seria resultado de corrupção. Por isso, a nova redação do § 15 do art. 40 da CF/1988, segundo texto da EC 41/2003, padece de vício de inconstitucionalidade formal,

decorrente da violação ao artigo 1º, parágrafo único, da CF/1988, porque não houve a efetiva expressão da vontade do povo por meio dos seus representantes na votação da Proposta de Emenda Constitucional (PEC). Argumenta-se, também, vícios tais como a violação ao artigo 5º, inciso LV, da CF/1988, pelo qual o processo legislativo, submetido que deve ser ao devido processo legal, foi fraudado por meio de conduta criminosa, quebra de decoro parlamentar (BOTELHO, 2015).

As Ações Diretas de Inconstitucionalidade n.ºs 4946, ajuizada pela Associação dos Juízes Federais do Brasil (AJUFE); 4893, ajuizada pela Associação dos Servidores do Ministério Público Federal ASMPF; 4863, ajuizada pela Federação Nacional das Associações de Oficiais de Justiça Avaliadores Federais (FENASSOJAFE) e outros, sustentam que o art. 4º, § 1º da Lei nº 12.618/12, ao prever forma de fundação pública de direito privado para as entidades de previdência complementar, violou a literalidade do art. 40, § 15º da CF/1988, que prescreveu ser o regime de previdência complementar gerido por entidades fechadas de previdência complementar, de natureza pública.

A previsão de natureza pública para os fundos de previdência dos servidores públicos, entidades fechadas, é disposição que traz descrédito às fundações de previdência complementar pela potencialidade que tem de tornar estes fundos mais um instrumento de política econômica dos governos, comprometendo os direitos dos servidores filiados, já que estas entidades oferecem exclusivamente planos na modalidade contribuição definida (GUERZONI FILHO, 2012).

As fundações de previdência complementar públicas não poderiam tomar a forma autárquica porque, sendo-as legalmente destinadas a realizar atividades típicas de Administração Pública, gerir patrimônio privado, não se mostrariam compatível com a natureza do ente jurídico. Os planos de benefício, no caso, assumem natureza nitidamente privada se considerarmos que o Estado não tem responsabilidade sobre o seu funcionamento e tampouco sobre os resultados da administração dos recursos financeiros desta entidade jurídica. Eis um dos obstáculos à administração e à execução de planos de benefício de caráter previdenciário nos termos das Leis Complementares nº 108 e 109.

Cunha Júnior (2010) explica que as fundações públicas podem assumir tanto personalidade jurídica de direito público quanto de direito privado. Se assumir a personalidade jurídica de direito público elas se assemelhariam a uma autarquia. E quando ostentar personalidade jurídica de direito privado se equiparam a uma empresa pública ou uma sociedade de economia mista. Assim, a fundação pública de direito privado é entidade integrante da administração pública indireta, sendo regida predominantemente pelas regras de direito privado, porém com algumas sujeições inerentes ao direito público, como a exigência de realizar licitações e concursos públicos (CUNHA JÚNIOR, 2010).

A solução adotada pela Lei nº 12.618/12, então, foi dispor que as entidades de previdência complementar seriam fundações públicas, integrantes da administração

indireta, mas ostentariam personalidade jurídica de direito privado. Com esta arquitetura, estariam autorizadas a exercer atividade econômica e resguardada a moralidade na gestão de recursos destinados à previdência complementar dos servidores públicos, notadamente por meio da obrigação de realizar licitações e concursos públicos (VASCONCELOS, 2013).

Todavia, não se pode perder de vista que, embora as ADI's citadas neste texto ainda não tenham data para julgamento, uma vez reconhecida a constitucionalidade da Emenda Constitucional nº 41/03, a Lei nº 12.618/12 também seriam retiradas do ordenamento jurídico, em virtude da figura da constitucionalidade por arrastamento.

3 I FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – FUNPRESP

Para fazer realidade concreta, o estabelecido nas emendas constitucionais de reforma da previdência foi aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidência da República a Lei nº 12.618/2012, que autorizava a criação das fundações responsáveis pela gestão dos fundos de previdência complementar dos servidores públicos federais titulares de cargos efetivos nas três esferas do poder.

A FUNPRESP-EXE, responsável pela gestão do fundo complementar dos servidores do Poder Executivo, foi criada pelo Decreto nº 7.808, de setembro de 2012. A FUNPRESP-JUD foi originada pela Resolução do STF nº 496, de 25 de outubro de 2012 para administrar e executar planos de benefícios de caráter previdenciário dos membros e servidores efetivos do Poder Judiciário da União, do Ministério Público da União e do Conselho Nacional do Ministério Público. A FUNPRESP-LEG ainda não foi criada. O poder legislativo optou pela celebração de um convênio de adesão do Poder Legislativo Federal à Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo – FUNPRESP-EXE, pelo qual esta se tornou gestora dos planos (LegisPrev) dos servidores do Legislativo, conforme Ato da Mesa da Câmara dos Deputados nº 74, de janeiro de 2013.

A FUNPRESP-EXE é uma entidade de direito privado com natureza pública e autonomia administrativa, financeira e gerencial. É um órgão da administração indireta, vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Por ser de natureza pública, conforme expressamente disposto pelo Art. 8 da Lei 12.618/2012, a fundação está sujeita à lei de licitações públicas e de contratos administrativos (Lei nº. 8.666/1993) e aos órgãos de controle e fiscalização, como Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério Públicos da União (MPU), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e deve realizar concursos públicos para provimento de cargos permanentes, segundo a Lei nº. 8.112/19990, ou processo seletivo, em caso de contratação temporária, conforme Lei n.º 8.245/1993.

Segundo Pena (2014), a função do FUNPRESP é administrar o novo plano

de benefícios previdenciários oferecido de forma complementar aos servidores em exercício efetivo no Poder Executivo Federal. A implantação do FUNPRESP apresentou resistências tanto pela falta de conhecimento sobre o regime de previdência complementar, bem como em razão de campanhas contrárias à sua instituição promovidas pelas entidades de representação de classe, principalmente na área de educação. Estas entidades classistas justificaram sua posição argumentando que no regime de capitalização o risco é transferido integralmente ao servidor e que o déficit apresentado pelo governo não é factível.

A oferta do novo plano de benefícios aos servidores do Poder Executivo pautou-se pela Orientação Normativa nº 12, de 2013, emitida pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Pelas regras da orientação normativa citadas, todas as unidades de Recursos Humanos do Poder Executivo Federal, seja em Órgãos da Administração Direta, Autárquica ou Fundacional do Poder Executivo Federal, devem oferecer aos novos servidores públicos federais, ingressantes no serviço público, a partir de 04 de fevereiro de 2013, a opção de contratação do plano ExecPrev (plano de benefícios da FUNPRESP-EXE). Conforme dito, esta fundação também administra o plano LegisPrev, que é o plano destinado aos servidores do Poder Legislativo Federal.

4 | UMA BREVE ANÁLISE DO RISCO DE GOVERNANÇA E DA LEGALIDADE DO FUNPRESP

A Seguridade Social, como direito do cidadão e obrigação do Estado, possui *status* constitucional. Conforme Vianna (2008, p.53), o sistema previdenciário constitui-se em um direito protetivo, garantindo a seus segurados contribuintes meios de subsistência em períodos de improdutividade financeira, tais como doenças, maternidade, idade avançada e invalidez, ou seja, não se trata de uma regalia.

A repercussão decorrente da instituição do FUNPRESP vai muito além do âmbito da vida individual e familiar dos servidores, porque há potencial ínsito, tanto para atingir a qualidade do serviço público pelo eventual desinteresse a exercer sobre futuros candidatos a cargos públicos quanto para justificar novas reformas da previdência do servidor público e membros de Poder, de modo a reduzir os benefícios dos atuais servidores ainda não aposentados, muito embora historicamente contribuam para a previdência com alíquota mínima de 11% a incidir sobre o total de suas remunerações. Tudo isso em razão dos efeitos de resultado negativo das aplicações no mercado de capitais dos recursos do novo fundo, sob regime de capitalização individual, que transfere riscos integrais ao servidor bem como de eventual incapacidade de resolver, no curto prazo, o crescimento do déficit previdenciário, principal argumento utilizado pelo governo nas sucessivas reformas do sistema previdenciário.

O FUNPRESP, segundo estudos de Caetano (2008) e entrevista de Pereira

(2011), também aumentará o déficit previdenciário do setor público nos próximos anos, porque as aposentadorias dos atuais servidores ativos serão custeadas com recursos do Tesouro Nacional, já que as contribuições previdenciárias dos servidores que ingressarem a partir da criação da FUNPRESP passarão a formar poupança no mercado de capitais, via investimentos e aplicações geridas pela fundação de previdência complementar ou de gestora terceirizada.

Em contrapartida, o maior tempo de transição entre os regimes, antigo e novo, consegue diluir o custo de transição ao longo das gerações. O gráfico 1 ilustra uma projeção feita por CAETANO (2008) caso a implantação da previdência complementar do servidor tivesse sido em 2009.

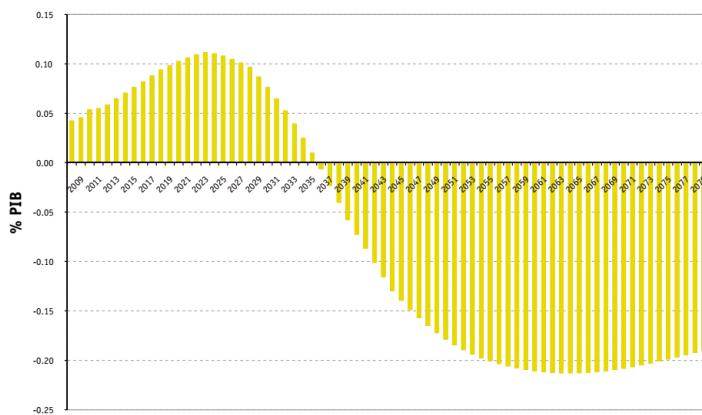


Gráfico 1 - Custo de transição da previdência complementar dos servidores públicos da União

Fonte: Caetano (2008)

Embora a instituição da FUNPRESP sugira uma isonomia no tratamento entre os servidores públicos e trabalhadores do setor privado no que diz respeito ao regime previdenciário, conforme PEREIRA (2011, p. 08), a Constituição ainda prevê dois regimes de previdência completamente distintos. Ocorre que, enquanto trabalhadores do setor privado e empregados públicos das estatais têm direito ao fundo de garantia por tempo de serviço, participação nos lucros, negociação coletiva que pode resultar em aumento de salário, servidores públicos não dispõem desses direitos, além de ficarem submetidos ao “teto” remuneratório constitucional e legalmente impedidos quanto ao exercício de atividades laborais paralelas, salvo poucas exceções constitucionais.

O sistema previdenciário, mecanismo institucionalizado de proteção social e transferência de renda, em nome das ideias reformistas da economia de mercado, visando a eficiência econômica, pode cair em retrocesso capaz de enfraquecer ou anular este instrumento de proteção social compensatória presente dentro do modelo de acumulação das sociedades modernas.

A orientação dada à política previdenciária do servidor público caminha para o incentivo à imprudência. Numa analogia às ideias desenvolvidas por THOMPSON (2000, p. 38), dada a decisão do governo de prover um mínimo, que no caso é o

máximo do teto do RGPS aos servidores públicos, a imprudência pode ser uma reação perfeitamente racional, especialmente para aqueles cujos recursos na aposentadoria provavelmente não estarão, mesmo, muito acima do mínimo social, que é o novo teto do RPPS. Ou seja, aquele servidor que receber valores não muito maiores do que o teto de contribuição do RGPS, conforme sua interpretação subjetiva, não se sentirá estimulado a aderir ao FUNPRESP.

O *caput* do art. 11 da Lei 12.618/2012 não abre margem a dúvidas quanto ao risco para os servidores que aderirem ao FUNPRESP, quando assinala que a responsabilidade do Estado se restringe ao pagamento e à transferência das contribuições ao FUNPRESP. O risco decorrente da eventual aquisição de “ativos tóxicos” ou qualquer crise econômica será única e exclusiva do servidor. Em resumo: é a transferência do risco social para o particular, ou melhor, o Estado se furtando ao seu papel institucional de garantidor social e o servidor público, trabalhador qualificado pelo vínculo laboral como o Estado, feito sujeito passivo da imputação de riscos de mercado por quem deveria zelar pela coletividade, protegendo-a dos infortúnios.

O governo tem sérios problemas de caixa a administrar, e a previdência se insere no contexto do problema. A solução adotada via instituição do FUNPRESP não agradou a todos, especialmente as partes diretamente interessadas. Enquanto solução política poderá, no longo prazo, reduzir o déficit, o futuro da cobertura previdenciária dos servidores fica entregue às oscilações de mercado.

5 | SIMULAÇÃO DE UM CASO ESPECÍFICO

O caso escolhido refere-se à simulação de aposentadoria de um servidor hipotético selecionado aleatoriamente, ocupante de um determinado cargo do poder executivo federal, cujo ingresso ao serviço público é seu primeiro emprego. São apresentados dois cálculos de aposentadoria para verificar qual dos modelos, instituído pelo FUNPRESP ou o modelo anterior do RPPS, traz uma proposta mais vantajosa à aposentadoria daquele servidor.

A metodologia de cálculo atuarial fundamentou-se em equações de capitalização compostas extraídas de ASSAF NETO (2008), num primeiro momento para aferição do montante de formação do fundo e num segundo momento para cálculo de benefício no modelo proposto pelo FUNPRESP, no caso de aposentadoria normal e em comparativo com uma hipotética aposentadoria com proventos integrais, por tempo de contribuição, oferecida pelo antigo RPPS do executivo federal.

Para esse objetivo foram assumidas algumas hipóteses para orientar o experimento, como segue:

Hipótese 1- O servidor ingressou no serviço público federal aos 25 anos de idade, como primeiro emprego, após cursar uma graduação superior e estudar 2 anos de curso preparatório para concursos públicos.

Hipótese 2- Dentre as várias opções de cargos aos quais o servidor foi

habilitado em aprovações, o mesmo optou por uma carreira de natureza especial, com aposentadoria por tempo de contribuição de 30 anos, sem necessidade de idade mínima. Apesar dessa vantagem, o mesmo pretende se aposentar após 35 anos de contribuição e exatos 60 anos de idade.

Também foram assumidas algumas das hipóteses de cálculo atuarial contidos no Relatório de Fundamentação das Premissas Atuariais – FUNPRESP, 2014. Em conformidade com a Resolução MPS/CGPC 18/2006, justifica-se a adequação das premissas biométricas, demográficas, econômicas e financeiras às características dos participantes e ao plano de benefícios mantendo o equilíbrio de longo prazo. Essas hipóteses foram incorporadas, adaptando-se ao modelo proposto como segue:

Hipótese 3 - Taxa de rentabilidade futura real de 4% a.a. livre dos efeitos inflacionários, despesas e custos necessários à manutenção do FUNPRESP.

Hipótese 4 – Adoção da tábua geracional RP 2000 com uso da escala AA da Sociedade de Atuários – SOA dos Estados Unidos da América. Sendo a expectativa de vida completa ao nascer de 85,88 anos para homens e 86,25 anos para mulheres;

Hipótese 5 – Crescimento da massa salarial real em 1% a.a. para o plano FUNPRESP ExecPrev.

Hipótese 6 – Conforme o enunciado das hipóteses 3 e 5 se atribui valor zero para os efeitos inflacionários, uma vez que se supõe taxas reais de crescimento e rentabilidade.

Hipótese 7 – O servidor optou por contribuir com um percentual de 8,5% do salário de contribuição.

O salário de contribuição do participante normal do FUNPRESP serve de base para o cálculo da contribuição própria bem como do patrocinador e é calculado pela seguinte expressão:

Remuneração – Teto do RGPS = Salário de Contribuição para o FUNPRESP
(1)

As alíquotas de contribuição variam entre 7,5%, 8% e 8,5% do salário de contribuição, com uma contrapartida de igual proporção do patrocinador (empregador público). No caso de um participante escolher a alíquota de 8,5%, o patrocinador dará uma contrapartida de outros 8,5% e, respectivamente, a participação do servidor será de 17%.

De acordo com a Nota Técnica Atuarial – ExecPrev FUNPRESP 2014 a Reserva Acumulada do Participante (RAP) é representado pela equação 2.

$$PMBAC\ RAP = \sum_{j=1}^{QtAtivos} CPART_j + CPATR_j \quad (2)$$

Onde:

QtAtivos = Quantidade de Participantes ativos

A figura 1 demonstra a distribuição da contribuição básica do participante.



Figura 1 – Distribuição da contribuição básica participante + patrocinador.

Fonte: FUNPRESP (2015)

O cálculo do Benefício de Aposentadoria Normal (BAN) para participantes ativos do FUNPRESP ExecPrev, segue a expressão matemática 3.

$$BAN = \frac{RAP + AEAN}{Fator(Exp, i\%)} \quad (3)$$

Em que:

AEAN = Aporte Extraordinário de Aposentadoria Normal, conforme Regulamento do Plano, equivalente a

$$RAP \times \left(\frac{35}{TC} - 1 \right) \quad (4)$$

apurado apenas para fins de cálculo do Benefício, mas que não compõe a reserva individual do participante;

TC = número de anos de contribuição exigido para concessão do benefício de Aposentadoria Voluntária pelo RPPS;

Exp = expectativa de sobrevida, em meses, do participante na data de concessão do benefício, de acordo com a tábua de Mortalidade Geral adotada pelo Plano e o gênero do participante. Considera-se ainda a redução da mortalidade futura com a hipótese de uma tábua geracional;

$$Fator\ Exp, i\% = \frac{1 - \frac{1+i\%}{i\%}}{\frac{1}{12}} \cdot \frac{13}{12} \quad (5)$$

i% = taxa de juros atuarial anual adotada para o Plano, convertida em taxa mensal e expressa em termos decimais, na data de concessão do benefício.

Para operacionalizar a análise atuarial por meio do modelo de capitalização foi utilizada entrada de valores em planilha eletrônica de uso de software denominado MS Excel. Os valores de entrada seguem descritos no quadro 1.

Classes Salariais	Sal. Cont.	Teto RGPS	Cont. Serv/Patr	RAP	Nº Parcelas	Taxa de-Rendimento Real	Crescimento da massa salarial
Terceira	R\$ 8.702,20	R\$ 4.663,75	8,5 + 85 = 17%	71,47%	60	5%	1%
Segunda	R\$ 9.132,61	R\$ 4.633,75			60		
Primeira	R\$ 10.965,77	R\$ 4.633,75			60		
Especial	R\$ 13.756,93	R\$ 4.633,75			240		
					420		

Quadro 1 – Valores de entrada capitalização

Fonte: Os autores / Lei 13.034/2014 / FUNPRESP 2014

Após programação na planilha para 420 meses, foram extraídas as saídas a seguir:

RAP acumulado de contribuição 17%	R\$ 844.919,01
Valor acumulado de contribuição servidor 11% teto do RGPS	R\$ 530.308,61
RAP + Contr. Teto RGPS	R\$ 1.375.227,62
Valor acumulado de contribuição servidor RPPS 11%	R\$ 1.295.262,15
Salário do teto do RGPS	R\$ 6.547,71
Ultimo salário da classe especial	R\$ 19.295,15
Média das maiores 15 remunerações de Contr. Cl. Especial	R\$ 19.256,94

Quadro 2 – Valores de Saída MS Excel (capitalização)

Fonte: Os autores/ Lei 13.034/2014 / FUNPRESP 2014

Em seguida, foram incluídas outras entradas a fim de calcular o BAN para o servidor por meio da FUNPRESP ExecPrev conforme descrito no quadro 3.

RAP	R\$ 844.919,01
AEAN	0
Tempo Contribuição (TC)	35 anos
Idade Aposentadoria	60 anos
i%	Taxa 4% a.a. Eq. 12m = 0,00327374
Exp (meses) Tb RP2000	(85,88 -60) x 12 = 310,56
Exp, I%	329,8471055
BAN	R\$ 2.561,55

Quadro 3 – Valores de Saída MS Excel (BAN)

Fonte: Os autores/ Lei 13.034/2014 / FUNPRESP 2014

De posse dos dados de saída da simulação atuarial foi possível verificar a perda salarial do servidor ingresso sob o regime do FUNPRESP em relação ao RPPS em 111,40% conforme apresentado no quadro 4.

Aposentadoria Teto Inss + BAN (FUNPRESP)	R\$ 9.109,26
Aposentadoria antigo RPPS	R\$ 19.256,94
Perda Salarial Servidor	111,40%

Quadro 4 – Valores comparativos FUNPRESP x Antigo RPPS FEDERAL

Fonte: Os Autores/ Lei 13.034/2014 / FUNPRESP 2014

Em continuidade à análise dos dados, é possível ainda verificar a questão da justiça atuarial em termos de benefício por meio do rearranjo do cálculo de perpetuidade proposto por GITMAN (1997), na equação 6.

$$\text{Perpetuidade} = \text{Valor de Parcela Contínua Periódica} / \text{Taxa de Desconto Periódica} \quad (6)$$

No rearranjo matemático temos:

$$\text{Valor de Parcela Contínua Periódica} = \text{Perpetuidade} \times \text{Taxa de Desconto Periódica} \quad (7)$$

Dessa forma, é possível calcular o valor justo, em termos atuariais, de uma parcela de aposentadoria sustentável financeiramente falando. Nesse sentido, foram utilizados como valores de entrada para perpetuidade os valores acumulados de RAP + os 11% da contribuição obrigatória sobre o teto para análise do FUNPRESP. Para o RPPS, utilizamos o valor acumulado das contribuições de 11% sobre a remuneração do servidor. Fazendo as devidas alimentações no modelo, temos:

$$\text{Benefício FUNPRESP} = R\$ 1.375.227,62 \times 0,00327374 = \underline{\underline{R\$ 4.502,14}}$$

$$\text{Benefício RPPS} = R\$ 1.295.262,15 \times 0,00327374 = \underline{\underline{R\$ 4.240,35}}$$

O cálculo do benefício a partir do reordenamento dos elementos da perpetuidade permite observar que o valor corresponde apenas ao rendimento do fundo acumulado, de maneira que as parcelas de benefício são perpétuas exatamente como sugere o conceito. Conforme os valores do benefício aumentam, a perpetuidade do fundo se perde, cedendo espaço a números limitados de parcelas disponíveis para saques futuros.

Nesse sentido, é possível estabelecer o valor de fundo (RAP+Teto RGPS ou RPPS) necessário para sustentar valores sugeridos por ambos os regimes previdenciários. Os valores apurados de fundo para custear um benefício de **R\$ 19.256,94**, proposto pelo RPPS, exigiriam um valor de **R\$ 3.644.463,51**, considerando uma expectativa de sobrevida de **310,56** meses e taxa mensal de rentabilidade equivalente a **4%** ao ano. Para o regime FUNPRESP encontramos o valor de **R\$ 1.769.072,39** para um benefício de **R\$ 9.109,06**, com mesma expectativa de sobrevida e rentabilidade.

Cabe ressaltar que o RPPS demanda um esforço futuro maior do orçamento

fiscal do governo do que o FUNPRESP, uma vez que o aporte futuro por parte da administração para pagamento de inativos no regime próprio antigo exige, a partir do momento de aposentadoria, a adição de duas vezes o aporte efetuado pelo servidor durante sua vida funcional. Isso torna o processo por demasiado pesado para a sociedade, que é no fim a verdadeira apenada no ciclo da tributação.

Quanto ao FUNPRESP, os resultados neste caso específico apontam para uma razoável sustentabilidade do fundo no longo prazo, uma vez que os aportes futuros do governo são em parte adiantados durante o processo de patrocínio da formação do fundo, e os impactos futuros no orçamento fiscal se restringem ao valor do teto do RGPS. Assim como o fundo à medida que alcança melhor eficiência poderá suprir perfeitamente os dispêndios com benefícios concedidos. Nesse sentido, desonerando o esforço futuro das finanças públicas e consequentemente da sociedade. Ainda que boa parte desse esforço seja repassado ao servidor inativo do futuro, com a respectiva e inevitável perda salarial.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho relatou o problema previdenciário do Brasil, comparado com alguns aspectos previdenciários de outros países. Com a criação do regime complementar de previdência para o servidor público, o Brasil passou a adotar o sistema misto, conjugando o sistema de repartição simples, limitado ao teto estabelecido pelo RGPS, com o sistema de capitalização para o servidor que optar por receber acima do teto do RGPS.

O FUNPRESP, politicamente, se insere num contexto de política mundial em termos de previdência, e marca uma mudança de paradigma, na medida em que os riscos do sistema são integralmente transferidos para o servidor e o estado se afasta de sua função de garantidor social.

Quanto ao aspecto da constitucionalidade, embora as teses esposadas pelas entidades que arguem as inconstitucionalidades estejam positivamente fundamentadas, nem sempre a decisão de um tribunal constitucional adota uma hermenêutica positivista. Sob aspectos de constitucionalidade, por vezes, se mostra mais conforme aos fins democráticos uma decisão de viés teleológico.

Por fim, os cálculos atuariais fundamentados nas hipóteses e nas teorias da matemática financeira aqui apresentados estão muito distantes de esgotar o assunto sobre vantagens e desvantagens do FUNPRESP, seja sob a lente do governo ou do servidor. Contudo, o presente experimento fornece importantes visões acerca da necessidade de se explorar de maneira mais profunda as possibilidades de propostas alternativas para discussão e apontamento de soluções para situações de falha de governança para os problemas previdenciários em voga no Brasil e no mundo.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Luís Eduardo; ZYLBERSTAQN, Hélio; SOUZA, André e Portela. Mudanças na Previdência Social: Uma Avaliação dos Efeitos de Reformas Paramétricas no RGPS. In: **Economia**, Selecta, Brasília (DF), v.7, n.4, p.37–69, dezembro 2006. Disponível em: <www.anpec.org.br/revista/vol7/vol7n4p37_69.pdf>. acesso em: 3 jul. 2015.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática Financeira e Suas Aplicações**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_28.11.2013/CON1988.shtml>
- _____. Ministério da Previdência Social – Conselho Gestor de Previdência Complementar. **Resolução CGPC 18 de 28 de março de 2006** - Estabelece parâmetros técnicos atuariais para estruturação de plano de benefícios de entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/MPS-CGPC/2006/18.htm> acesso em: jul. 2015.
- _____. Ministério da Previdência Social. **Resultado Previdenciário dos RPPS** – Regime Próprio da Previdência Social. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/noticias/regime-geral-de-previdencia-social-tem-deficit-de-513-bilhoes-em-2013/> Acesso em: 16 jul. 2015.
- _____. Ministério da Previdência Social. **Resultado Previdenciário dos RPPS** – Regime Próprio da Previdência Social, divulgado pelo Ministério da Previdência Social. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/aeps-2013-secao-xiv-previdencia-do-servidor-publico/>. Acesso em: 16 jul. 2015.
- _____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI N° 13.034, DE 28 DE OUTUBRO DE 2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13034.htm>, acesso em: jul 2015.
- _____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI N° 12.618, DE 30 DE ABRIL DE 2012**.disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm>, acesso em: jul 2015.
- BOTELHO, Maurílio Lima. **Trabalhadores no mercado de capitais: “Capitalismo para poucos” e o sindicalismo financeiro dos fundos de pensão**. Rio de Janeiro: ADUR-RJ. 2015. Disponível em: <http://www.adur-rj.org.br/5com/pop_2015/trabalhadores_no_mercado_de_capitais.pdf>. Acesso em: jul. 2016.
- CAETANO, M. A.-R. **Previdência complementar para o serviço público no Brasil**. Sinais sociais, v. 3, n. 8, p. 120-149, 2008.
- COSTA , Eliane Romeiro. Sistemas previdenciários estrangeiros. Análise das reformas estruturais de previdência complementar. In: **Estudos**, Goiânia, v. 34, n. 5/6, p. 405-422, maio/jun. 2007. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1209>, acesso em: jul. 2015.
- CUNHA JR., Dirley. **Curso de direito administrativo**. Salvador: JusPodivm, 2010.
- FATTORELLI, Maria Lúcia. A dívida e os servidores públicos. in: **Jornal do Sinsprev/SP**, Edição nº 286, março de 2014. p. 2. Disponível em: <<http://issuu.com/sinsprevsp/docs/jornal286>> Acesso em: jul 2015.
- _____. **FUNDOS DE PENSÃO: Crise mundial leva a quebra de fundos e expõe riscos para servidor no FUNPRESP**: depoimento. [9 de junho, 1996]. São Paulo: Publicado por Sindicato dos

Servidores do Poder Judiciário Federal e MPU em Mato Grosso do Sul (extraído pelo JusBrasil) - 3 anos atrás. Entrevista concedida a Juliana Silva e Hélcio Duarte Filho. Disponível em: <<http://sindjufe-ms.jusbrasil.com.br/noticias/3082118/fundos-de-pensao-crise-mundial-leva-a-quebra-de-fundos-e-expoe-riscos-para-servidor-no-FUNPRESP-diz-fatorelli>> Acesso em: jul 2015.

FUNPRESP. Guia do Patrocinador. Brasília-DF, mar/2015.

_____. **Técnica Atuarial – Plano Executivo Federal 2013.** Brasília-DF, jan/2013.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2014.** Brasília-DF, abr/2015.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2013.** Brasília-DF, abr/2014.

_____. **Relatório de Fundamentação das Premissas Atuariais Utilizadas na Avaliação Atuarial de 2014.** Brasília-DF, Jan/2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

GUERZONI FILHO, Gilberto. **Comentários sobre o Projeto de Lei da Câmara nº 2, de 2012, que institui o regime de previdência complementar dos servidores da União.** Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td-109-comentarios-sobre-o-projeto-de-lei-da-camara-no-2-de-2012-que-institui-o-regime-de-previdencia-complementar-dos-servidores-da-uniao>>. Acesso em: jul. 2016.

LA OCDE. alerta sobre el impacto del desplome bursátil em las pensiones privadas. **El País**, 1º de abril de 2003. Disponível em: <http://elpais.com/diario/2003/04/01/economia/1049148009_850215.html> Acesso em: jul. 2015.

LEITÃO, André Studart; DIAS, Eduardo Rocha; MACÊDO, José Leandro Monteiro de. **Nova previdência complementar do servidor público.** São Paulo: Editora Método, 2012.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da seguridade social.** 26 ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008, p.52.

MOURA, Aline Teodoro e outros. Previdência Complementar do Regime Próprio de Previdência – Aspectos de Constitucionalidade. In: :**Tributação em Revista**, XVII, n. 60, jul-set 2011. Páginas 13-32. Disponível em: <http://www.sindifisconacional.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15162:tributacao&catid=81&Itemid=534> Acesso em: jul2015.> Acesso em: jul. 2015.

PALACIOS, R.; WHITEHOUSE, E. **Civil-service pension schemes around the world.** [S.I.]: OCDE, 2006. Disponível em: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/38701206.pdf> Acesso em 17/07/2015

PENA, Ricardo. **Funresp:** alicerce para o futuro da previdência complementar. Coletânea ABRAPP. 2014. Disponível em: https://www.funresp.com.br/portal/?page_id=19 Acesso em: jul. 2015.

PEREIRA, Lucieni, Críticas ao Projeto de Lei que regulamenta a Previdência Complementar do Servidor Público., In: **Tributação em Revista**, XVII, n. 60, jul-set 2011. Páginas 6 a 12. Disponível em: <http://www.sindifisconacional.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=15162:tributacao&catid=81&Itemid=534> Acesso em: jul. 2015.

RANGEL, Leonardo A. e SABOIA, João Luiz. Criação da Previdência Complementar dos servidores Federais: motivações e implicações na taxa de reposição das futuras aposentadorias. In: **1847 Texto para discussão – IPEA**. Brasília, julho de 2013. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=18997> Acesso em jul 2015.

SERRA E GURGEL, J. B. **Evolução da Previdência Social.** Brasília: FUNPREV, 2008. Disponível

em: <http://www.anasps.org.br/evolucao_historica_previdencia.pdf> Acesso ul 2015.

SOCIETY OF ACTUARIES. The RP-2000 Mortality Tables. 1995. Disponível em: <<https://www.soa.org/research/experience-study/pension/research-rp-2000-mortality-tables.aspx>>. Acesso em: jul 2015.

THOMPSON, Lawrence. Mais Velha e Mais Sábia A Economia dos Sistemas Previdenciários. Tradução de Celso Barros Leite. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2000. <http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_081014-111355-649.pdf> Acesso em: jul 2015.

VASCONCELOS, Felipe Torres. **Aspectos polêmicos da Lei de Previdência Complementar dos Servidores Públicos Federais**. Conteúdo Jurídico, Brasilia-DF: 19 set. 2013. Disponivel em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45224&seo=1>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

VIANNA, Cláudia Salles Vilela. **Previdência social**: custeio e benefícios. Ed. LTR. São Paulo, SP.

A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL

Eliane Rodrigues do Carmo

Seed/PR e Unioeste/PR

<http://lattes.cnpq.br/9966127143797120>

Sandra Maria Coltre

Departamento de Administração - Unioeste/PR

<http://lattes.cnpq.br/7080243319528079>

THE PERCEPTION BETWEEN THE REAL AND THE IDEAL OF CULTURE FACTORS AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE WITHIN THE THREE DELEGACIES OF FEDERAL POLICE IN BRAZIL'S BORDER REGION

ABSTRACT: This study investigated the real and the ideal, culture and organizational climate within Federal Police Precincts. The study is justified by the few studies conducted within the Federal Police Department and this was the first to be authorized to the southern border of Brazil. Police organizations have specific culture and characteristics that affect the management of this type of organization. The study was descriptive of a qualitative and quantitative cross-sectional nature, without considering the evolution of the data over time. The data collection instruments were two questionnaires. The surveyed population were from Cascavel, Guaíra and Foz do Iguaçu police stations, totaling 182 people. Data were treated by descriptive statistics and analyzed descriptively. The results showed great divergence between real or perceived level and ideal or desired level in all climate factors and organizational culture.

KEYWORDS: Climate. Culture. Organization. Public security.

RESUMO: Este estudo investigou o real e o ideal, da cultura e do clima organizacional dentro das Delegacias da Polícia Federal. O estudo se justifica pelos poucos estudos realizados dentro do Departamento da Polícia Federal e este foi o primeiro a ser autorizado a fronteira sul do Brasil. As organizações policiais possuem cultura e características específicas que afetam a gestão deste tipo de organização. O estudo foi descritivo de cunho quali-quantitativo, com corte transversal, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os instrumentos de coleta de dados foram dois questionários. A população pesquisada foram da delegacias de Cascavel, Guaíra e Foz do Iguaçu totalizando 182 pessoas. Os dados foram tratados por estatística descritiva e analisados descritivamente. Os resultados demonstraram grande divergência, entre nível real ou percebido e o ideal ou desejado, em todos os fatores do clima e da cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima. Cultura. Organização. Segurança Pública.

1 | INTRODUÇÃO

O tema deste estudo trata-se da percepção entre o real e o ideal da cultura e clima organizacional no Departamento de Polícia Federal (DPF), em três delegacias situadas em região de fronteira no sul do Brasil. Entende-se cultura por meio de um conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos aos quais são partilhados pelos indivíduos dentro de uma organização. Isto representa um procedimento não escrito, tratam-se de sentimentos compartilhados através da percepção do indivíduo. Indica Daft (2008), que isso pode passar despercebido e alerta que os gestores e indivíduos organizacionais perceberão sua importância no momento de transformá-la.

Neste contexto, os indivíduos possuem um senso de identidade organizacional ao qual o comprometimento com a instituição produz crenças e valores maiores que ela própria. Diante disso, seus colaboradores tornam-se peças fundamentais. Em uma organização pública, cuja características previstas pela Constituição Federal é a impessoalidade e seu ingresso para o corpo funcional deve ser realizado por meio de concurso público, os indivíduos podem deparar-se com uma realidade diferente daquela inicialmente prevista nas legislações. Assim, o ideal de um emprego público e o real se antagonizam no cotidiano da organização.

Entende-se que o real, conforme Houaiss (2015) refere-se ao que concreto, que realmente existe, verdadeiro, não é falso, ilusório ou artificial. Também ainda reporta-se ao que é relativo ou próprio das preocupações das atividades diárias ou rotineiras. É aquilo que os indivíduos compartilham em consenso e que para eles é real, concreto e afetam sua existência. O ideal, são as expectativas existentes no pensamento e nas vontades humanas. Trata-se de um objeto da mais alta aspiração, alvo supremo de ambições e desejos. Além disso, trata-se de um modelo de perfeição ou excelência ao qual, existirá somente na imaginação de uma solução perfeita, mas que tem poucas probabilidades de acontecer.

Neste contexto, as organizações encontram dificuldades de dar continuidade a suas operações, quando não atraem cidadãos com os seus valores alinhados aos valores organizacionais (JAHANGIR E HAG, 2004). Cresce a importância da necessidade de cuidar dos seres humanos como principal ativo organizacional reforça (DELGOSHAIE *et al.*, 2008) principalmente em certos tipos de organizações públicas que cuidam da segurança da população.

A tradição é o núcleo essencial da cultura. Ela oferece um senso de identidade e padrão de comportamento aceitável dentro do contexto organizacional de forma a criar a coerência na realização de suas atividades (KLUCKHOHN, 1951).

Por sua vez, o clima organizacional pode atuar como um fator de impacto sobre o comportamento dos membros da organização (HAMZE ALIPOUR, 2011). O clima organizacional trata-se de um conjunto de critérios, aos quais podem ser mensuráveis no ambiente de trabalho. Estes podem impactar direta ou indiretamente

no comportamento organizacional frente as atividades realizadas.

Quanto ao desenvolvimento regional percebe-se que as cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu e Guaíra apresentam-se como espaços locacionais significativos na região oeste, permanecendo-se como concentração locacional constante desde 1970 (RIPPEL *et. al.* 2015). Estas cidades da região Oeste do Paraná, caracterizam-se por concentrar maior quantidade de população em zonas urbanas que regionais. Todavia, trata-se de uma região cuja força motriz econômica encontra-se na agricultura, turismo e comércio.

Diante disso, investigar o que é percebido como real e ideal sobre o clima e a cultura organizacional, podem indicar quais são e os fatores que podem ser melhorados (PODSAKOFF ET AL., 2000). Pode resultar assim, em melhor execução dos objetivos da organização e de seus indivíduos (SHAHIN E BEHESHTIN, 2010).

Em vista destes argumentos este estudo buscou responder a seguinte questão: Qual a percepção entre o real e o ideal dos fatores da cultura e o clima organizacional dentro das três delegacias da Polícia Federal na região de fronteira do Brasil?

1.1 Justificativa do estudo

este trabalho se justifica pelos poucos estudos realizados dentro do Departamento da Polícia Federal. As organizações policiais possuem cultura e características específicas e nas áreas de fronteira do Brasil, esta importância destaca-se ainda mais. Não houve, nenhum estudo publicado sobre o tema. Fato este, relevante para poder se identificar variações em relação a cultura e clima organizacionais diferenciados de outras regiões do Brasil.

A região onde situa-se as unidades organizacionais em estudo, trata-se de uma região amplo espaço territorial, onde há muito trânsito de produtos importados por terra, ar e rios. Os países circunvizinhos proporcionam grande facilidade para entrada de armas, drogas, bebidas e demais itens que proporcionam crimes federais e contra a vida. Coloca-se assim, a necessidade de atuação coordenada de entes públicos de todos os níveis: municipais, estaduais e federais.

Também, nas ações coordenadas, conforme a situação, solicita-se o apoio da Receita Federal do Brasil, Exército, Marinha ou Aeronáutica. Após as colocações iniciais, no próximo capítulo, apresenta-se o referencial teórico para dar sustentação científica ao estudo proposto.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Herskovits (1963) sugere que cultura é o modo de vida de um povo, ao passo que uma sociedade é o agregado organizado de indivíduos. Por conseguinte, uma sociedade está composta de pessoas e a forma de seus comportamentos estabelece

a sua cultura. Este conceito é aplicado a qualquer grupo de indivíduos, por isso que o conceito de cultura foi transferido para as organizações.

Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham (ETZIONI, 1980).

DaMatta (1983) descartava a visão abrangente que sociedade e cultura fazem parte de uma mesma coisa, a realidade humana; e que essa diferenciação se dá apenas em função do nível de angulação e da posição do observador.

Neste contexto, a força da cultura organizacional torna-se significativa. Leva seus colaboradores e buscar a sobrevivência da organização, através destas percepções (SCHEIN, 1985 e FLEURY, 1996)

O ambiente observável é que se vê dentro da organização, as roupas/uniformes que seus colaboradores vestem, padrões de comportamento visíveis, documentos padronizados a serem utilizados, modelos de comunicação de forma escrita: e-mails, memorandos, ofícios, carta circular, comunicados, editais dentro outros, *layout* do ambiente, móveis, identificação visual entre outros.

A cultura organizacional manifesta-se dos estudos de Hofstede (1990), através de: símbolos, heróis (para o modelo organizacional), rituais e valores. Estes acontecimentos evidenciam a necessidade de se entender como os gestores e os funcionários de uma organização percebem as constantes mudanças que ocorrem ao nível dos ambientes externos e internos da própria organização, e como reagem a elas. Seu estudo é muito importante para o entendimento da cultura, já que compreender os símbolos, heróis, rituais e valores presentes nas organizações, contribuem para compreender o clima e desenvolver políticas de gestão mais eficaz.

Para Schein (1995), que a cultura organizacional leva aos colaboradores a entender como trabalhar seus problemas no cotidiano. Proporciona ajustar-se às pressões do ambiente interno, integrando-se de forma eficaz e ensinando aos novos membros ingressantes. Assim, eles aprendem o que é válido ou não em seus comportamentos e valores, dentro das organizações.

A cultura organizacional, constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. No entendimento de Schein apud Fleury *et al.* (1996, p.20):

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Assim, a organização ensina e persuade o seu pessoal a se comportar de acordo

com as exigências de suas funções. Todavia, não se pode ignorar que os indivíduos e os grupos, dentro da organização, agem também seguindo seus próprios critérios e que os complexos padrões de interação, impostos pela organização e estudos organizacionais.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e por conseguinte, influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização (SILVA, 2012).

Para Schein (1992), acultura é um conjunto de pressupostos básicos que podem ser inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que, ao conviver com problemas, sejam eles de adaptação externa ou integração interna, considerou-os válidos pela maneira como funcionou.

Dessa forma, esses pressupostos podem ser levados a outros novos membros, destaca Schein (1992) que as diversas camadas da cultura, pois a cultura organizacional é algo dinâmico, intangível e uma construção social coletiva que pode ser representada por três camadas.

Além de funcionar como um elo entre todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Se as organizações não tivessem referências próprias, ficariam em função das convicções individuais dos seus membros e diante de situações novas poderiam sofrer alguns danos, pela existência de vários tipos de procedimentos e orientações (SCHEIN, 2001).

Construir uma cultura e manter a originalidade ao longo do tempo, os líderes precisam lutar contra as pressões. Os membros de culturas fortes, muitas vezes a tomar melhores decisões, porque eles se comunicar bem com os outros e são seguros o suficiente em seus papéis para se sentir confortável desafiador outro (GRANT, 2016).

A cultura está vinculada a tipologia organizacional, ou seja, organizações comerciais, industriais, de serviços, não governamentais, governamentais, dentre outras, estabelecerão culturas e sistemas de gestão próprias vinculadas as suas atividades.

Por fim, os elementos integrantes de uma cultura organizacional, faz-se com que ela mantenha uma ação coesa em prol da missão, visão e objetivos, traçados pelos gestores para que sua finalidade tenha alcance com sucesso.

2.2 A cultura organizacional brasileira

tanure (2005) identificou a cultura na cultura organizacional brasileira encontra-se um baixo índice de controle, todavia, apresenta-se como ponto favorável a flexibilidade, o otimismo pelo futuro. Desenvolvendo assim, o gestor com maior capacidade de liderar pessoas com características opostas, capacidade de gerir em

ambientes de incertezas, buscando minimizar conflitos e busca de alternativas para resolução dos problemas, através da criatividade.

Barros e Prates (1996) destaca que organizacionalmente os brasileiros preferem uma liderança mais autocrática, centralizadora e personalista. Ao qual os liderados desenvolvem lealdade a hierarquia, ao grupo e a organização. A necessidade de lealdade, torna o liderado seguro, traduzindo as ações paternalistas nas relações de trabalho.

Prosseguem os autores, que a afetividade dentro do ambiente de trabalho torna-se a principal fonte de seguimento a pessoa do líder. Deposita-se assim, a confiança transformando-se assim, um elo de lealdade e forte ligação para outras ações de liderança. Torna-se assim, a principal forma de negociação e troca com outras áreas do poder organizacional. Realizando-se assim, a principal forma de relação entre líder e liderado.

A lealdade em relação ao líder, torna-se passível de dependência e possível manipulação. Outrossim, em uma eventual troca de líder, poderá gerar uma perda podendo gerar um sentimento de orfandade. As relações pessoais, torna-se um dos pilares centrais da cultura, aumenta a importância do clima de segurança e confiança nas relações empresa/empregados (BARROS E PRATES, 1996).

Um clima e uma cultura organizacional favorável e saudável, pode proporcionar melhores condições para a produtividade. Assim, prossegue Barros e Prates (1996) a comunicação das mudanças organizacionais afetam menos a produtividade, diminuindo, por conseguinte, os riscos de incerteza.

Tanure (2005) destaca por fim, que a cultura organizacional brasileira possui uma forte ligação entre líder e liderados. Aos quais, o líder deve acreditar nas capacidades técnicas, educacionais e comportamentais de seus liderados. Permitindo-se assim, a equipe de liderados a crescer e interação, produtividade e confiança mútua.

O modelo cultural brasileiro articula-se em um tripé básico sendo eles a relações de poder, as relações pessoais e a flexibilidade. Os citados traços culturais da sociedade brasileira ao articularem-se, propostos pela autora, a forma brasileira de valorizar a hierarquia, liderança para lidar com as probabilidades de incerteza, juntamente com a "flexibilidade, afetividade, adaptabilidade e criatividade" (TANURE, 2005, p. 45).

Já as relações pessoais são construídas a partir de laços fortes entre as pessoas e formam um eixo importante da cultura (BARROS; PRATES, 1996). A base desse eixo é o traço de personalismo. As características de atração, como fator de coesão social e postura de evitar conflito, que sustentam o personalismo, são somadas à característica de lealdade encontrada na cultura brasileira e formam os pilares da dinâmica de funcionamento do eixo de relações pessoais.

Assim, a maneira que o brasileiro lida com conflitos é orientada para a preservação dos laços e qualidade dos relacionamentos. Apesar de demonstrar suas emoções, os brasileiros não revelam os conflitos abertamente, evitando comportamentos

afirmativos que possam comprometer a harmonia grupal ou constranger as pessoas.

Tanure (2005) observa que, no Brasil, as características típicas, das pessoas revelam em seus relacionamentos comportamentos marcantes, como demonstração de sentimentos, emoções, afeições, dificuldades de administrar conflitos e muita importância nas relações pessoais.

Neste contexto, o Brasil pode ser classificado como um país com altos níveis de sociabilidade, o que Goffee e Jones (1998) consideram uma das formas negativas da sociabilidade. Esse tipo de cultura é predominantemente relacional e, de acordo com suas pesquisas, essa é uma tendência da empresa brasileira, na qual a competição e a busca pela performance passam a ser as forças externas que pressionam para que essa tendência relacional seja utilizada de forma positiva.

Os indicadores de individualismo/coletivismo do trabalho de Hofstede (1980) foram aplicados no Brasil por Tanure (2005), também indicam a tendência da cultura brasileira ao coletivismo, o que vai reforçar o valor das relações pessoais na cultura nacional.

O paternalismo, que é o resultado da combinação do personalismo e da concentração do poder, é mais um traço característico da cultura, tendo a valorização do patriarca e da hierarquia na base da cultura. Na dinâmica positiva dessa cultura, o sucesso individual depende do quanto determinada pessoa é valiosa para a organização. Um fator positivo é a liberdade pessoal para realizar o trabalho de acordo com o próprio estilo de atuação.

Concentrar-se nas ideias e nos resultados é o padrão de conduta chave. Do ponto de vista das pessoas, é uma cultura que promove liberdade e flexibilidade, proporciona condições para o desenvolvimento da criatividade e exige apenas alta performance como contrapartida. A cultura fragmentada positiva tem suas próprias regras de sobrevivência: valorize a si próprio; mantenha seus olhos do lado de fora da organização; prestigie ideias e resultados e não os indivíduos; contrate pessoas brilhantes; e apareça ocasionalmente.

Neste sentido, a tipologia organizacional, ou seja, como são classificadas as organizações, se pública, privadas, ONGs dentre outras, determina sua cultura.

2.3 A cultura em uma organização policial

foucault (1987), Santos (1989) e Pinheiro (2013), corroboram que as forças policiais fazem parte da estrutura organizacional de Estado. Elas servem para manter a ordem e o poder devidamente estruturado dentro de uma sociedade. Neste sentido, podem agir em legítima defesa para salvar sua vida ou neutralizar um alvo, caso seja necessário.

Empregam a violência como atitude legítima, amparada pela lei para proteger sua vida e a dos demais. O policial é o agente do Estado para assegurar a ordem, minimizar a violência e garantir os direitos de todos os cidadãos e exercem as práticas

policiais com legitimidade de poder.

Para Weber (1991) diante das necessidades do Estado, em manter a ordem e os direitos. Estas organizações também passam a ser formas modernas de prisões. Permanecendo a racionalidade, como instrumento necessário, todavia, havendo necessidade de empregar outras estratégias para que ocorra a eficácia organizacional esperada.

Martínez (1999) relata que a cultura organizacional em um ambiente policial está ligada a conter a violência. O ambiente organizacional dentro dos aspectos policiais tornam-se diferentes de outras organizacionais tradicionalmente estudadas pela literatura.

O ambiente policial também irá produzir seus mitos, ritos, elementos, trajes e ceremoniais. Todavia, o membro das organizações será o rosto do Estado para prender, soltar, efetuar diligências, periciar documentos, investigar crimes das mais diversas naturezas. Cabe as estruturas policiais, também garantir os direitos humanos das partes envolvidas. Para Albernaz (2010)

A coerção exerce um papel crucial na construção da compreensão policial do mundo, de sua visão acerca da natureza humana e do papel da sociedade. Como criaturas morais, os policiais são constantemente assombrados por dilemas inerentes ao exercício da violência autorizada e ao fato de serem poderosos, mas não absolutamente poderosos para reagir às situações em que se veem enredados.

Ainda destacam Luz (2003) e Costa (2006) estes aspectos validam ou não o comportamento dos colaboradores, quer sejam nos procedimentos formais, quer sejam nos procedimentos informais.

Fazendo paralelo em relação a perspectiva de Alves (1997), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) descrevem que a cultura organizacional é composta de certo agrupamento de pressupostos sociais, visto que normas, crenças bem como valores, mitos e ritos, recompensa e eficácia, constituindo atributo intrínseco à administração.

Na cultura policial, o cumprimento das normas é imprescindível, entendido como um rito a ser cumprido e nunca quebrado, em prol da eficácia organizacional. A segurança pública é a crença e o dever a ser cumprido e mantido sem tumultos ou violências. Portanto, estes aspectos da cultura são predominantes nas organizações e, segundo os autores, afetam tanto a cultura quanto o clima organizacional.

3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa foi de caráter exploratório. O estudo foi também descritivo, com corte transversal, sem considerar a evolução dos dados no tempo. A abordagem é quali-quantitativa, pois os dados são oriundos de opiniões, considerados como dados moles. Uma opinião é uma qualidade, uma valoração sobre algo, porém muitos pesquisadores transformam “[...] dados qualitativos em elementos quantificáveis [...] pelo emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes, intensidade ou graus”

(RICHARDSON *et al*, 1997, p. 80).

O estudo foi realizado nas três delegacias da Polícia Federal, na região da fronteira do Oeste do Paraná. O número da amostra utilizada foi autorizada pela Polícia Federal, devido ao sigilo que esta entidade possui sobre o seu real efetivo, que não pode ser divulgado ao público.

Delegacias Delegados	Chefias	Funcionários		Total
	Policiais	Agentes ad- ministrativos		
A (Cascavel)	2	46	0	48
B (Guaíra)	2	35	0	37
C (Foz do Iguaçu)	2	93	2	97
Total	6	174	2	182

Quadro 1 - Amostra autorizada pela polícia federal para pesquisa

FONTE: dados coletados.

No tratamento dos dados utilizou-se o teste *T-student* para a comparação de médias; análise de variância com teste *post hoc tukey*, ao nível de 5%; teste de hipótese para correlação linear de Pearson, ao nível de 5% e os cálculos de média, desvio-padrão, proporção e gráficos. Para o tratamento estatístico foi utilizado o software R.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Resultados da clima e cultura organizacional gerais

Na análise dos dados utilizou-se o Teste T-student para a comparação das médias. Para encontrar a coluna das diferenças, utilizou-se a subtração para obter as diferenças entre as tabelas: real ou percebido e ideal ou desejado. Ao analisar a percepção da Clima organizacional, verifica-se uma grande divergência entre o nível real ou percebido ou percebido e o nível Ideal ou desejado, conforme Tabela 2. Contudo, alguns pontos apresentaram comportamentos inversos.

Clima organizacional	Real ou percebi- do	Ideal ou deseja- do	Dif- erença
1) Conformismo: amoldar-se as regras da organização	7,5	3,7	3,8
2) Responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas	4,2	8,9	-4,7
3) Padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento	3,3	9,1	-5,8

4) Recompensa: formas de reconhecimento utilizadas	3,1	9,5	-6,4
5) Clareza organizacional: organização das atividades	4,0	9,5	-5,5
6) Apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros	9,2	3,3	-5,9
7) Liderança: aceitação da liderança baseada na perícia	3,3	9,3	-6,0

Tabela 2: Clima Organizacional

Fonte: dados coletados.

Conforme a Tabela 2, constatou-se que as **maiores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: recompensa: formas de reconhecimento utilizadas (-6,4); liderança: aceitação da liderança baseada na perícia (-6,0); apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros (-5,9). Ocorreram **médias diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: e padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento (-5,8); clareza organizacional: organização das atividades (-5,5). As **menores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas (-4,7) e conformismo: amoldar-se as regras da organização (3,8).

Portanto, para todas as delegacias o clima organizacional percebido diverge muito entre o que se deseja e os fatores que possuem a maior divergência são recompensa e apoio e calor humano.

Quanto a cultura organizacional, também houve divergência entre o nível real ou percebido e o nível ideal ou desejado, conforme **Tabela 3**.

Perguntas	Real ou percebido	Ideal ou desejado	Diferença
1) Existência de equidade na política salarial	2,8	9,4	-6,6
2) Existência de equipes de alta competência técnica	5,2	9,4	-4,2
3) Liberdade para expressar o que se pensa e sente	4,3	9,3	-5,0
4) Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação	5,0	9,3	-4,3
5) Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico	3,4	9,4	-6,0
6) Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	4,5	9,3	-4,8

7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.	3,9	9,4	-5,5
8) Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.	2,9	9,5	-6,6
9) Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.	3,9	9,4	-5,5
10) Recompensas pela realização de bons trabalhos	2,9	9,2	-6,3
11) Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.	4,1	9,3	-5,2
12) Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.	4,2	9,5	-5,3
13) Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional	3,9	9,3	-5,4
14) Tomada de decisões por consenso de grupos	3,2	8,8	-5,6
15) Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa.	3,7	9,2	-5,5
16) Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho	4,8	8,7	-3,9
17) Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho	5,3	9,6	-4,3
18) Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho	4,3	9,0	-4,7
19) Zelo pela higiene e segurança no trabalho.	6,1	9,6	-3,5
20) Disponibilidade de tempo para estudos.	4,9	8,5	-3,6
21) Oportunidade de desenvolver autoconfiança.	4,5	9,1	-4,6

Tabela 3: Cultura Organizacional

Fonte: dados coletados.

Conforme a Tabela 3, constatou-se que as **maiores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: existência de equidade na política salarial (-6,6), existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades se seus membros (-6,6), recompensas pela realização de bons trabalhos (-6,3), existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico (-6), tomada de decisões por consenso de grupos (-5,6), cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (-5,5), utilização de feedback da chefia/ coordenação sobre todo trabalho realizado (-5,5), comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou tarefa que se executa

(-5,5).

Ocorreram **médias diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: companheirismo, apesar da hierarquia organizacional (-5,4), utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da sociedade (-5,3), esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel (-5,2), liberdade para expressar o que se pensa e sente (-5,0), oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal (-4,8), manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho (-4,7) oportunidade de desenvolver autoconfiança (-4,6).

As **menores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação (-4,3), disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho (-4,3), existência de equipes de alta competência técnica (-4,2), amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho (-3,9), disponibilidade de tempo para estudos (-3,6), zelo pela higiene e segurança no trabalho (-3,5).

Portanto, para todas as delegacias o clima organizacional percebido diverge muito entre o que se deseja e os fatores que possuem a maior divergência são recompensa e apoio e calor humano.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos progressos feitos em pesquisa deste tipo, ainda existem questões que precisam ser respondidas. Do ponto de vista prático dentro de uma organização de segurança pública, há muito o que estudar.

Este estudo se propôs a colaborar com o aumento de estudos na área, tendo em vista, há muito pouco estudos sobre cultura e clima organizacional para a segurança pública no Brasil. Por tratar-se uma organização mais fechada com culturas e climas próprios da área de segurança pública, onde trabalha-se com um regime diferenciado de trabalho, salário e informações.

Nas delegacias percebe-se que a organização gestora de todo o sistema da Polícia Federal, visa manter seu quadro de pessoal bem treinado e adequado para as atividades profissionais que se propõe. Verifica-se isso, através das atividades públicas que aparecem na imprensa, atualmente, em destaque a diversas etapas da operação Lava-Jato.

Pode-se constatar que a delegacia de Cascavel pode estar sofrendo pela influência das condições de estrutura física, pois, o ambiente é adaptado para as atividades profissionais. A referida unidade está em região central de Cascavel. Muitas vezes devido as apreensões de tráfico de drogas e demais itens, eventualmente, precisam impedir parte da pista para realizar suas atividades. Pode-se também a quantidade de pessoal concursado na área administrativa, contribua para que as

atividades possam ser desenvolvidas.

Pelos dados coletados, há necessidade de aperfeiçoamento nas recompensas pelas atividades realizadas, necessidade diminuição do comodismo/conformismo na atividade profissional, além do feedback cheia. Conforme os autores pesquisados neste estudo, existem várias formas de recompensas pela atividade realizada, esta pode ser através de um elogio, menção honrosa e até remuneração financeira. Deixa-se assim, aberta esta possibilidade de melhoria, sem necessariamente modificar a estrutura da organização como um todo. O gestor poderá lançar estratégias diferenciadas e adequada a realidade de seus comandados dentro da sua jurisdição.

Existe a necessidade de melhorias dos índices ideal ou necessário, diante das percepções das situações reais ou percebidas. Um dos fatores a ser levado em consideração são as características do ambiente policial, onde os colaboradores contribuem não apenas com sua força de trabalho intelectual, mas também, com sua capacidade física e de vida. Há divergências entre as formas de remuneração, progressão de carreira e estratégias de desempenho frente mediante a realidade que vivem.

Solicita-se do colaborador uma atividade exclusiva, já que vive integralmente para a organização, isso pode implicar, muitas vezes dificuldades de socializar-se com outras pessoas e grupos aos quais trabalham e também, com outras pessoas da sociedade.

Os resultados por delegacias demonstram divergências entre si. Algo formidável foi a receptividade de todas as delegacias estudadas e seus colaboradores. Pessoas abertas e preocupadas com a instituição onde trabalham, desejosas de não serem apenas um número, mas de serem ouvidos para tornarem a organização melhor. Mantendo o orgulho na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- BURKE, M.; BORUCKI, C.; HURLEY, A. *Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A multiple-stakeholder perspective*. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 5, p. 717-729, 1992.
- CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- ENGEL, J.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GOODE, W.J. e HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

GRANT, Adam. **Cultura organizacional**: como construir uma cultura de originalidade. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-culture-of-originality>>. Acesso em 01 de março de 2016.

HAMZE Alipour, F. **The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization**. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, Vol. 30 No. 21, pp. 421-428, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

JAHANGIR, N.; HAG, M. **Organizational citizenship behaviour**: its nature and antecedente. *Brac University Journal*, Vol. 1 No. 2, pp. 75-85, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PODSAKOFF, P.M., et al. **Common method biases in behavioral research**: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903, 2000.

PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. **Introdução**: cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Brasiliense, 1997.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

REICHERS, A. E.; SCHENEIDER, B. *Climate and culture: evolution on constructs*. In: SCHNEIDER, B. **Organizational climate na culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SAUSEN, Jorge Onide. **Ideologia, cultura e clima organizacionais**: um estudo exploratório em organizações de naturezas diferentes. Dissertação mestrado. UFRGS, 1991.

SHAHIN, A. BEHESHTIN, B. **The relationship between organizational behaviour and corporate entrepreneurship: an empirical study in Iran industries**. *International Journal of Business & Globalization*, Vol. 5 No. 3, pp. 280-296, 2010

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and extension*. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 3, p. 423-433, 1985.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A.; SUBIRATS, M. **Climate strength**: a new direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 220-229, 2002.

SILVA, Adriano José Siqueira da. **O impacto das variáveis cultura e clima organizacional na gestão do capital intelectual**: um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano, 2012.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHERMERHORN, J. **Management for productivity**. 3. ed. New York, 1999.

ZOHAR. **Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications**. *Journal of Applied Psychology*, 65: 96-102, 1980

ZOHAR, D., LURIA, G. **A multilevel model of safety climate**: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), 616–628, 2005.

CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

Rui Martins da Rocha

Universidade Federal da Bahia

Escola de Administração

Núcleo de Pós-Graduação em Administração –

NPGA

Sônia Maria da Silva Gomes

Universidade Federal da Bahia

Escola de Administração

Núcleo de Pós-Graduação em Administração –

NPGA

los. Para os participantes desta pesquisa, as principais práticas demonstram que não há uma estrutura adequada de controle no IFNMG, evidenciando a necessidade de criação de diretrizes que consolidem o tema na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Controle Interno. Controle Interno nos Institutos Federais. Avaliação de Controle Interno nos Institutos Federais. Riscos nos Institutos Federais.

INTERNAL CONTROL IN FEDERAL PUBLIC

ADMINISTRATION: A STUDY AT THE

FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION OF

NORTH MINAS GERAIS (IFNMG)

ABSTRACT: The purpose of this article is to evaluate the internal administrative controls related to the IFNMG financial execution process. Therefore, a Case Study was developed, initially using a documentary research in order to identify the main practices related to such controls. Subsequently, with the conclusion of the results of the first phase of the research, semi-structured interviews were conducted with fourteen servants in the Rectory of the institution in order to identify the presence of COSO components in the entity's control activities. The data were processed through categorical content analysis, which allowed identifying fifteen weaknesses that were converted into a risk matrix accompanied

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo principal avaliar os controles internos administrativos relativos ao processo de execução financeira do IFNMG. Para tanto, foi desenvolvido um Estudo de Caso, utilizando inicialmente de uma pesquisa documental com o intuito de identificar as principais práticas relacionadas a tais controles. Posteriormente, com a conclusão dos resultados da primeira fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com catorze servidores lotados na Reitoria da instituição a fim de identificar a presença dos componentes do COSO nas atividades de controle da entidade. Os dados foram tratados mediante a análise de conteúdo categorial, o que permitiu identificar quinze fragilidades que foram convertidas em uma matriz de riscos acompanhada de sugestões de controle capazes de mitigá-

by control suggestions that could mitigate them. For the participants of this research, the main practices demonstrate that there is no adequate control structure in IFNMG, highlighting the need to create guidelines that consolidate the theme in the institution. **KEYWORDS:** Internal Control System. Internal Control at Federal Institutes. Internal Control Assessment at Federal Institutes. Risks in Federal Institutes.

1 | INTRODUÇÃO

Com base em estudos do Tribunal de Contas da União, o mesmo afirma que a administração pública brasileira encontra-se vulnerável em todos os níveis, devido aos elevados índices de ineficiência nos serviços públicos, de desvios, fraudes e malversação dos recursos. O TCU destaca ainda que os controles internos são frágeis, inexistentes ou ineficazes para coibir a diversidade de riscos a que o patrimônio público está sujeito. (TCU, 2012).

Os Institutos Federais de Educação (IFEs) encontram-se inseridos também nesse contexto de ineficiência e vulnerabilidade, pois foi possível verificar publicações no Diário Oficial da União (DOU), com data de 10 de março de 2017, jornal número 48 e site da Controladoria Geral da União (CGU, 2016), onde foram divulgados atos de demissão de um servidor do Instituto Federal do Amazonas e nove servidores do Instituto Federal do Pará, além de uma destituição de cargo em comissão, sendo que tais demissões foram motivadas por atos de improbidade administrativa, lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional.

Diante da abrangência e relevância dos fatos elencados, fica evidente a necessidade de adequação dos sistemas de controles internos dos órgãos da administração pública, sendo imprescindível a realização de avaliações contínuas que tenha como propósito, identificar todas as atividades que devem constituir esse sistema e verificar se as mesmas estão sendo realizadas de modo que favoreça o alcance dos objetivos definidos pela entidade.

Santana (2013), afirma que o SCI tem por principal objetivo atuar em todas as áreas e setores da organização, a fim de resguardar seus interesses, confiabilidade e a precisão dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais, o estímulo à eficiência operacional e a adesão às políticas existentes.

No entanto, Almeida (2012) salienta que não adianta a administração implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique, periodicamente, se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias (ALMEIDA, 2012, p. 64).

Segundo Ribeiro (2009), existe um crescente nível de exigências nas atividades de controle, o que coloca em cheque os controles governamentais, tornando-se necessário inovar e aperfeiçoar as formas e mecanismos de controles exercidos, como também fomentar e incentivar o controle social, com a finalidade de prover a sociedade com serviços e bens que atendam suas exigências.

Um modelo considerado inovador em termos de controle interno é aquele apresentado pela metodologia *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), comitê responsável pela uniformização dos conceitos e a introdução de critérios amplamente aceitos para o estabelecimento de controles internos e para sua avaliação (PINTO, 2016).

Com a metodologia do COSO a atenção primeira está voltada para a identificação dos riscos que possam impactar os objetivos da organização nas categorias estratégica, operacional, comunicação e conformidade, para depois avaliar as ações que devem ser adotadas pelos gestores para mitigar esses riscos, seja através de mecanismos de controles internos ou por meio de outras respostas.

Na presente pesquisa a matriz de riscos foi utilizada como mecanismo inovador, com a finalidade de priorizar ações de tratamento para os riscos que foram identificados, a partir das entrevistas e pesquisa documental, servindo para conjugar os fatores probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos.

Segundo Kochi (2011), o objetivo da matriz de riscos é facilitar para os analistas enxergarem quais e quantos são os maiores riscos enfrentados pela organização no atendimento de seus objetivos, devendo a mesma ser construída de acordo com a conveniência de cada caso, sendo possível a partir dela, definir os diferentes grupos de risco que deverão receber diferentes respostas, considerando o apetite a risco da organização.

Posto isso, o presente artigo tem como objetivo avaliar os controles internos administrativos do IFNMG, relativos ao seu processo de execução financeira, no sentido de identificar se eles estão estruturados de forma adequada para gerenciar riscos e contribuem para a salvaguarda dos ativos da instituição.

A justificativa para a pesquisa parte do enunciado de Ribeiro (2009), para quem o controle dos gastos públicos de longa data tem se tornado uma preocupação constante dos gestores públicos assim como da sociedade como um todo, isso em função da escassez dos recursos disponíveis, aliada a uma crescente demanda por serviços e bens ofertados pelo Estado, sendo que estes fatores impactam a vida dos cidadãos.

2 | SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O Decreto 3.591/2000, que dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo federal, em seu artigo dezessete afirma que a sistematização do controle interno, na forma nele estabelecida, não elimina ou prejudica os controles próprios dos sistemas e subsistemas criados no âmbito da administração pública federal, nem o controle administrativo inerente a cada chefia, que deve ser exercido em todos os níveis e órgãos (BRASIL, 2000).

Segundo Motta (2009), a importância, a tipicidade e a abrangência de um sistema de controle interno exigem um conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de

um órgão central de coordenação, orientado para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição Federal e normatizado em cada nível de governo.

A INTOSAI ao revisar suas Diretrizes de Controle Interno do Setor público, adota o controle interno como um processo integrado efetuado pela direção e funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade serão alcançados os objetivos que contemplam uma execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações, o cumprimento das obrigações de *accountability* e a salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos (INTOSAI, 2004).

Pode-se observar que estas definições apontam para a necessidade de que as organizações públicas implementem um conjunto de mecanismos que sejam capazes de promover uma vigilância e verificação de forma sistêmica a fim de permitirem prever, observar e governar os eventos que possam impactar o alcance dos objetivos estabelecidos.

2.1 O Controle Interno segundo a metodologia do COSO

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, mediante as metodologias ou referenciais do COSO I, voltado para a avaliação de controles internos contábeis e a do COSO II, que apresenta uma metodologia de gestão dos processos apoiada no gerenciamento de risco (PINTO, 2016).

Para o COSO I, a integração dos controles se baseia no uso de uma estrutura tridimensional, o chamado cubo do COSO, cujas dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controles. Na primeira dimensão estão as três categorias de objetivos de controle: operações, relatórios financeiros e cumprimento das regras; na segunda dimensão estão os objetos de avaliação, ou seja, as unidades que deverão ser avaliadas; e na terceira dimensão encontram-se os cinco componentes de controle quais sejam o ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e o monitoramento (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A Figura 1 contempla a primeira extensão dos componentes do COSO.



Figura 1 – Componentes do Controle Interno – COSO I

Fonte: BICALHO (2012).

Segundo o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (Cosif), o ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos. Esse componente reflete a cultura de controle da organização, onde são estabelecidas as normas, políticas e procedimentos (COSIF, 2014).

A avaliação de riscos consiste na identificação e análise das incertezas que podem afetar o alcance das metas e objetivos definidos pela entidade nas categorias estratégica, operacional, comunicação e conformidade. Entende-se como avaliação de risco o processo contínuo e repetitivo para identificar e analisar as mudanças nas condições, oportunidades e riscos, realizar as ações necessárias, em especial as modificações no controle interno dirigidas às mudanças de risco (SILVA, 2009, apud PINTO 2016).

De acordo com a NBC T 16.8, os procedimentos de controle são as ações que, quando adotados de forma correta e tempestiva, permitem a mitigação dos riscos, e são classificados em procedimentos de controle de prevenção e detecção.

Segundo a INTOSAI (2007), uma condição prévia para a informação confiável e relevante sobre as transações e eventos é o registro imediato e sua classificação adequada. A informação relevante deve ser identificada, armazenada e comunicada de uma forma e em determinado prazo que permita aos funcionários realizarem o controle interno e suas outras responsabilidades em um processo de comunicação tempestiva às pessoas adequadas.

De acordo com a INTOSAI (2007), o monitoramento do controle interno busca assegurar que os controles funcionem como o previsto e que sejam modificados apropriadamente, conforme mudanças nas condições.

Para o COSO II (ERM), existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance.

Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo, que contempla os objetivos, as unidades e os componentes de controle estabelecidos em um primeiro momento pelo COSO I, como também a nova extensão prevista no COSO II.

As quatro categorias de objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes de controle estão nas linhas horizontais e as unidades de uma organização a serem controladas são representadas na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

A Figura 2 traz a nova estrutura dos componentes do controle interno segundo o estabelecido na metodologia do COSO II.



Figura 2 – Componentes do Controle Interno – COSO II

Fonte: COSO (2007).

O COSO II inova ao trazer uma estrutura que facilita às organizações estabelecerem novos objetivos, contemplando as categorias estratégicas, operacionais, de comunicação e conformidade. Segundo o COSO (2007), essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos distintos do gerenciamento de riscos de uma organização. Apesar de essas categorias serem distintas, elas se inter-relacionam, uma vez que determinado objetivo pode ser classificado em mais de uma categoria, tratam de necessidades diferentes da organização e podem permanecer sob a responsabilidade direta de diferentes executivos. Essa classificação também permite diferenciar o que pode ser esperado de cada categoria de objetivos.

O COSO II inova também ao trazer para elenco de componentes a fixação de objetivos, a identificação de eventos e a resposta a riscos, com o foco voltado para o gerenciamento de riscos corporativos. Segundo o COSO (2007), a fixação de objetivos devem ocorrer antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura

que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

A identificação de eventos contempla as ocorrências internas e externas que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização e devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos (COSO, 2007).

Com a resposta a riscos a administração escolhe o possível tratamento que deverá ser dado aos eventos de riscos, evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando. Implica em desenvolver uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a riscos (COSO, 2007).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa enquadra-se como exploratória, uma vez que esse tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL 2007).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi classificada como de caráter qualitativo, pois este tipo de pesquisa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Quanto aos procedimentos, a tipologia de pesquisa aplicável foi o estudo de caso, que é a forma de investigação de um fenômeno atual no contexto em que ocorre. Nos casos em que não é claramente evidente o limite entre fenômeno e contexto e utilizam-se diversas fontes de evidências para a análise (YIN, 2010).

3.1 Procedimentos Metodológicos

O planejamento da pesquisa foi realizado em duas fases, sendo que na primeira fase definiu-se que o estudo seria desenvolvido no Departamento de Orçamento e Finanças da Reitoria do IFNMG, por se tratar de um setor estratégico por onde passam todos os recursos financeiros destinados ao órgão. Foram definidas ainda duas fontes de dados para a realização da pesquisa: as entrevistas e pesquisa documental.

As perguntas relacionadas às entrevistas foram categorizadas por blocos de entrevistados, identificados segundo seu perfil e atuação dentro da entidade além de estarem aderentes aos componentes da metodologia do COSO.

Dessa forma, foi possível criar quatro blocos de perguntas, sendo que o gestor

respondeu aquelas relativas ao bloco I, contendo perguntas que visam detalhar sobre os componentes: ambiente de controle, fixação de objetivos e informação e comunicação.

Os blocos II e III contêm perguntas relativas aos componentes: identificação de eventos, avaliação e respostas a riscos e atividades de controle, sendo que para o bloco III, além dos componentes citados anteriormente, ainda foi objeto de informações os componentes informação e comunicação e monitoramento. As perguntas relativas a esses dois blocos foram respondidas pelos servidores responsáveis pelas atividades e rotinas operacionais do setor de orçamento e finanças assim como pelo responsável pelo núcleo de controle interno da entidade.

Por fim, o bloco IV conta com perguntas relacionadas ao monitoramento dos controles internos da entidade, tendo como entrevistados o servidor responsável pelo núcleo de controle interno e os auditores da entidade.

A segunda fase iniciou com a aplicação das entrevistas a catorze servidores que aceitaram participar da pesquisa, sendo que a aplicação ocorreu de modo presencial, na forma semiestruturada, com questões predefinidas e duração média de quarenta minutos cada.

A pesquisa, além do referencial teórico e os dados obtidos por meio das entrevistas, conta também com outra fonte de evidências, a pesquisa documental, que objetiva corroborar de forma adicional com os dados extraídos das demais fontes.

Após as realizações, transcrições das entrevistas e escolha da documentação para análise, com o fim de facilitar as análises e tratamento dos dados, foram elaborados quadros contendo recortes das verbalizações dos entrevistados por componentes da metodologia COSO. Cada um desses quadros traz como informações: uma categoria que pode ser um fragmento do referencial teórico, ou mesmo da fala de um dos entrevistados; uma definição relativa a cada componente do COSO, descrito no referencial teórico; os temas, que da mesma forma que as categorias, podem ser escolhidos preliminarmente ou após a realização das entrevistas, sendo que nesta pesquisa optou pela escolha posterior à aplicação das entrevistas.

A escolha dos temas ocorreu através da identificação ou ligação com os respectivos componentes ou mediante a utilização da técnica de saturamento, onde vários entrevistados discorreram sobre determinado assunto, atribuindo a ele as mesmas características, em geral utilizando conotações positivas ou negativas ou simplesmente demonstrando comportamento de indiferença e desconhecimento a respeito da questão levantada.

Por fim, os quadros ainda sistematizaram as verbalizações de cada entrevistado sobre os respectivos componentes previamente escolhidos. Também na análise documental foi utilizada a técnica de recortes de fragmentos textuais, que apresentaram aderência com o referencial teórico e com as informações levantadas por meio das entrevistas.

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização das entrevistas e análise documental foi possível discorrer sobre o funcionamento e a presença de cada componente da metodologia COSO no âmbito do IFNMG. Isto posto, o foco da pesquisa volta para o atendimento dos objetivos estabelecidos, que a partir dos dados obtidos por meio da aplicação de entrevistas e da pesquisa documental foi possível identificar as fragilidades dos controles internos administrativos do processo de utilização dos recursos financeiros destinados ao IFNMG, o que possibilitou na sequência a elaboração da matriz de riscos.

A classificação dos riscos foi realizada a partir de uma escala de valores, construída de acordo com o grau de impacto e probabilidade de ocorrência de cada fragilidade identificada, sendo que nessa pesquisa foi adotada a escala 1 para probabilidade muito baixa, a escala 2 para probabilidade baixa, a escala 3 para probabilidade média, a escala 4 para probabilidade alta e a escala 5 para probabilidade muito alta. O Quadro 4 apresenta as fragilidades identificadas com suas respectivas classificações.

	Identificação	Variáveis	Consequências	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Componentes do COSO	Objetivos	Matriz
R1	Estrutura inadequada para o SCI.	Custo e qualidade	Não integração, falta de autonomia do SCI e conflitos.	5	5	Alto	Ambiente Interno	Estratégico	25
R2	Pouco comprometimento da gestão com o SCI.	Custo e qualidade	Desrespeito à legislação e recomendações de SCI.	4	5	Alto	Ambiente interno	Estratégico	20
R3	Deficiência na comunicação e divulgação de normativos.	Custo e qualidade	Desconhecimento de objetivos, metas e responsabilidades pelos servidores.	3	5	Alto	Ambiente interno	Estratégico	15
R4	Definição de objetivos ocorre apenas no nível estratégico.	Custo e qualidade	Comprometimento da gestão dos riscos, dificuldades para mensurar resultados.	3	5	Alto	Fixação de Objetivos	Estratégico	15
R5	Ausência de procedimentos de CI adequados para identificar, avaliar e dar respostas aos riscos.	Custo e qualidade	Impacto negativo no alcance dos objetivos e descumprimento de normas.	4	5	Alto	Identificar, avaliar e tratar riscos.	Estratégico	20
R6	Ausência de manual de procedimentos.	Custo e Qualidade	Desconhecimento de atribuições de execução financeira.	3	4	Médio	Atividades de controle	Operacional	12

R7	Não atendimento ao princípio da segregação de funções	Custo e Qualidade	Execução de atividades consideradas incompatíveis.	2	5	Médio	Atividades de controle	Operacional	10
R8	Realização inadequada das conformidades de gestão e contábil.	Custo e Qualidade	Comprometimento das etapas de revisões e verificações.	3	4	Médio	Atividades de controle	Operacional	12
R9	Inadequação física e funcional das unidades de CI.	Custo e Qualidade	Comprometimento das avaliações dos CI da entidade.	4	4	Alto	Atividades de controle	Operacional	16
R10	Ausência de revisão dos trabalhos pela chefia imediata.	Custo e Qualidade	Ocorrência de erros, fraudes, desvios e retrabalho.	3	3	Médio	Atividades de controle	Operacional	9
R11	Controles inadequados para ativos em estoque e almoxarifado.	Custo	Ocorrências de desperdícios, dano ao erário e utilização indevida.	2	4	Médio	Atividades de controle	Operacional	8
R12	Reduzido número de servidores.	Custo e Qualidade	Dificuldades para a realização das atividades do processo financeiro e riscos fiscais.	1	3	Baixo	Atividades de controle	Operacional	3
R13	Falta de capacitações específicas para os servidores.	Custo e Qualidade	Desconhecimento de normas e procedimentos.	1	3	Baixo	Atividades de controle	Operacional	3
R14	Falhas na divulgação das informações.	Custo e Prazo	Descumprimento de normas e prazos.	4	3	Médio	Informação e comunicação	Comunicação	12
R15	Ausência e inadequação do monitoramento.	Custo e Qualidade	CI ineficazes, Objetivos não alcançados e ocorrência de riscos	4	4	Alto	Monitoramento	Conformidade	16

Figura 3 – Descrição e Classificação das fragilidades

Fonte: Elaboração própria (2017).

Após a classificação das fragilidades, foi possível a elaboração da matriz de riscos, conforme demonstrado no Quadro 5.

		Probabilidade					
		1	2	3	4	5	
Impacto	1						
	2						
	3	R12 R13		R10	R14	R4	
	4		R11	R6 R8	R9 R15		
	5		R7	R3	R2 R5	R1	
		Risco	Baixo				
		Risco	Médio				
		Risco	Alto				

Figura 4 – Matriz de Riscos

Fonte: Adaptado de Okamoto (2002), apud PINTO (2016).

Depois de finalizadas as etapas de identificação e análise dos ricos, quando ocorreu a correspondente classificação de cada um, foi realizada a etapa do planejamento para oferecer as respostas aos riscos, conforme demonstrado no Quadro 6.

Identificação			Nível de Risco	Respostas aos Riscos	Ações
R1	R1	Estrutura inadequada para o SCI	Alto	Reducir	Estruturação do SCI por meio de resolução
R2	R2	Pouco comprometimento da gestão com o SCI.	Alto	Reducir	Criação de Comitê de controle interno
R3	R3	Deficiência na comunicação e divulgação de normativos.	Alto	Reducir	Uso de outros meios de divulgação diferentes do site
R4	R4	Definição de objetivos ocorre apenas no nível estratégico.	Alto	Reducir	Criação de objetivos nos demais níveis de controle da entidade
R5	R5	Ausência de procedimentos de CI adequados para identificar, avaliar e dar respostas aos riscos.	Alto	Reducir	Criação de Comitê de controle interno contemplando a gestão de riscos
R6	R6	Ausência de manual de procedimentos.	Médio	Reducir	Criação e divulgação de manual de procedimentos das atividades financeiras
R7	R7	Não atendimento ao princípio da segregação de funções	Médio	Reducir ou aceitar	Identificar tarefas incompatíveis e adoção de controles compensatórios
R8	R8	Inadequação das conformidades de gestão e contábil.	Médio	Reducir ou aceitar	Adotar medidas para atender as normas relativas ao tema
R9	R9	Inadequação física e funcional das unidades de CI.	Alto	Reducir	Ceder espaço físico e número de servidores para as unidades de CI
R10	R10	Ausência de revisão dos trabalhos pela chefia imediata.	Médio	Reducir	Formalizar lista de tarefas que precisam passar por revisão
R11	R11	Controles inadequados para ativos em estoque e almoxarifado.	Médio	Reducir	Reducir prazos para inventariar bens e tomada de contas.
R12	R12	Reducido número de servidores.	Baixo	Reducir ou compartilhar	Redimensionar a força de trabalho ou contratar seguros
R13	R13	Falta de capacitações específicas para os servidores.	Baixo	Reducir	Capacitar os executores das tarefas financeiras de forma contínua
R14	R14	Falhas na divulgação das informações.	Médio	Reducir	Adotar novos meios de divulgação de normas.
R15		Ausência e inadequação do monitoramento.	Alto	Reducir	Formalizar a competência para realização do monitoramento

Figura 5 – Respostas aos riscos

Fonte: Elaboração própria (2017).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da combinação dos dados obtidos através das duas fontes de evidências e referencial teórico, foram identificados quinze riscos nas categorias: estratégica, operacional, comunicação e conformidade, sendo verificada uma concentração do nível de risco considerado alto na categoria estratégica e nos componentes ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação e respostas a riscos.

Esse fato pode ser explicado pela condição de incipiente que os controles internos da entidade se encontram, pois não estão normatizados e estruturados de forma adequada, de tal modo que consigam conduzir com segurança as atividades da entidade.

Essa concentração dos riscos identificados na categoria estratégica, área onde ocorrem as decisões da entidade, demonstra a necessidade de atuação da direção no sentido de agir com maior compromisso a respeito do controle, o que requer uma completa reestruturação normativa e técnica das unidades responsáveis por sua realização, visando destacar para todos os seus servidores o quanto as atividades de controle são relevantes para toda a entidade.

A partir da avaliação dos controles internos do processo de execução financeira do IFNMG, ficou demonstrado que a gestão dever agir estrategicamente no aprimoramento da normatização dos controles internos, no gerenciamento de riscos e no monitoramento dos procedimentos de controle, sendo que para resolver esses problemas o SCI deve passar por uma nova estruturação que favoreça o nascimento de uma cultura de controle e contribua para consolidação dos controles internos administrativos na entidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditória: Um curso moderno e completo.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa, **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BICALHO, Marlene Aparecida Braga. **Avaliação da gestão de risco e dos controles internos aplicados ao Programa de Requalificação de Unidades Básicas de Saúde.** 2012. 79f. Monografia (Especialização em Orçamento Público).

BRASIL. **Controladoria Geral da União.** Dez servidores do Instituto Federal do Pará são expulsos da administração pública. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/09/dez-servidores-do-instituto-federal-do-pará-sao-expulsos-da-administracao-publica>> Acesso em 03 jun. 2017.

_____. Decreto 3.591, de 06 de setembro de 2000. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 6 set. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm>

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Curso de avaliação de controles internos.** Conteudistas: Antonio Alves de Carvalho Neto, Bruno Medeiros Papariello. 2. ed. Brasília: TCU,

Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

COSIF. **Controles Internos. Contabilidade Internacional – Entendendo o COSO**. Disponível em: http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso. Acesso em: 24 out. 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura (Versão em português). 2 vol. Jersey City: AICPA, 2007.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Portaria N° 377 de 8 de março de 2017**. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=20&data=10/03/2017>> Acesso em 03 jun. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

INTERNACIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). GOV 9100. **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector**. 2004. Disponível em: <<http://INTOSAI.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Tribunal de Contas do Estado da Bahia, Salvador, Série Traduções, n. 13, 2007.

KOCHI, Patrícia Yuri. **Oportunidade de aplicação de matriz de riscos no planejamento de auditorias na Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)**. 2011. 39 f. Especialização em Auditoria e Controle Governamental - Instituto Serzedello Corrêa, TCU, Brasília, 2011.

MOTTA. Walmir Francelino. **O sistema de controle interno em uma instituição pública de ensino superior**: proposta de implantação. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2009.

PINTO. Fabiana Alves. **Controles internos como um instrumento de gestão do programa nacional de alimentação escolar**. 68f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis, UFBA, Salvador, 2016.

RIBEIRO. Daniel Cerqueira. **Sistema de controle dos gastos públicos do governo federal: Uma ênfase no Programa Bolsa Família**. 155f. Dissertação - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2009.

SANTANA, Poliana Myriam Felipe Rodrigues de. **Sistema de Controle Interno**: estudo de caso sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão. 160 p. Dissertação em Administração Pública, UFLA, Lavras, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira

Mestre em Administração de Empresas
Universidade Positivo

Email: valdirrecalde@bb.com.br

Juliano Lima Soares

Doutor em Administração de Empresas
Universidade Federal de Goiás
Email: julianoltda@hotmail.com

RESUMO: O objetivo da pesquisa foi mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de atacado em instituições financeiras brasileiras (IFBs), e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio. A pesquisa utilizou dois construtos, sendo que o primeiro investigou os problemas de agências, baseado nos argumentos de Jensen e Meckling (1976), e o segundo, explorou o desempenho organizacional, mensurados através dos indicadores a) Retorno sobre o Investimento - ROI, b) Valor Econômico Adicionado ou Agregado - EVA e c) Retorno sobre os Ativos - ROA. Como metodologia de pesquisa, foi utilizado um estudo quantitativo mediante o envio de questionário aos participantes, utilizando dados primários e secundários. A amostra foi formada por 69 executivos, de um universo de 82 possíveis participantes, a

nível nacional. Para a análise de dados, foram utilizados a estatística descritiva, o Teste de Correlação, e a Regressão Linear Múltipla. Mesmo não havendo a comprovação com significância científicamente aceitável para a principal hipótese da pesquisa, com o estudo, foi possível dimensionar o relacionamento entre o conflito de agência no resultado das instituições financeiras participantes. Destacou-se como contribuição o indicativo da correlação positiva e moderada ($r = 0,278$, valor $p=0,021$) existente entre a intensidade do conflito de agência e a medida de desempenho *ROI*. Outra contribuição refere-se à constatação de que o Fator: Executivos X Empregados foi capaz de explicar em 17,2% a variância da variável *ROI* (*Valor p do modelo = 0,000*).

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Agência, Desempenho Organizacional; Instituições Financeiras Brasileiras.

1 I INTRODUÇÃO

As Instituições Financeiras Brasileiras (IFBs) atuam em um competitivo e regulado mercado, em que um conjunto de estratégias é essencial para a manutenção da competitividade, perenidade e sustentabilidade dos negócios. Em 2017, conforme dados da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, as IFBs empregam um contingente de 502.359

colaboradores e, seguramente, há um universo de interesses divergentes entre os mais de meio milhão de trabalhadores desse segmento e os acionistas que representam tais organizações.

Ao tratar da relação conflituosa entre o acionista e o trabalhador, emerge uma série de trabalhos científicos que visam a aprofundar conhecimentos acerca desses conflitos. Coase (1937), em seu artigo *The Nature of the Firm*, indicou que os trabalhadores concordam em receber e obedecer as ordens dentro de certos limites, mediante uma remuneração. E, para controlar o comportamento dos colaboradores, a Teoria da Burocracia de Weber sustenta a necessidade de prescrever as atividades da estrutura organizacional, de tal forma a padronizar o comportamento do trabalhador, evitando, assim, desvios, dados os interesses difusos (Carvalho & Vieira, 2007).

A base teórica utilizada nessa pesquisa refere-se à Teoria de Agência (TA) – abordagem essa que foi relatada pelos economistas americanos Michael Jensen e William Meckling, em outubro de 1976, no periódico *Journal of Financial Economics*, intitulado *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Na pesquisa, os autores destacaram a existência de um problema de agência (Teoria de Agência) quando ocorrem divergências de interesses que geram conflitos entre o acionista, conhecido como principal, e o executivo, detentor de poderes outorgado pelo principal para o representá-lo, conhecido como agente.

O problema de pesquisa é oriundo do desconhecimento da relação entre a intensidade de ocorrência do conflito de agência em organizações bancárias brasileiras e sua relação com o desempenho das unidades de negócio. Assim, surge a pergunta de pesquisa: *Com que intensidade ocorre o conflito de agência, e qual é a sua relação com o desempenho do executivo da unidade de negócio?*

O objetivo geral desta pesquisa, desse modo, é mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de atacado em instituições financeiras brasileiras (IFBs), e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio.

Destaca-se como justificava teórica, um aprofundamento nas relações entre os construto TA, Desempenho Organizacional, Instituições Financeiras Brasileiras em especial em unidades de negócios de atacado. Ao tratar das justificativas práticas, destacam-se a) um aprofundamento dos conhecimentos acerca da intensidade com que ocorre o problema de agência nas IFB participantes; b) contribuição com os programas de educação corporativa dos executivos e c) aperfeiçoamento do sistema de governança corporativa de forma a considerar a intensidade do problema de agência no comportamento dos executivos da organização.

Quanto à estrutura da pesquisa, na sequência serão apresentados a) Referencial Teórico da pesquisa, subdividido em dois tópicos sobre Teoria da Agência e Desempenho Organizacional, b) Metodologia da Pesquisa, c) Apresentação e Análise dos Dados, d) Considerações Finais e, por fim, as e) Referências Bibliográficas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

Coase, em seu artigo *The Nature of the Firm*, de 1937, já abordava que o trabalhador concorda em receber e obedecer as ordens do empreendedor, dentro de certos limites, e mediante uma remuneração prevista em contrato. Para assegurar que o trabalhador execute as ordens na forma requerida, faz-se necessária a contratação de supervisores, o que gera custos adicionais à empresa. O fato relevante abordado por Coase (1937) é de que o comportamento do trabalhador, inclusive do administrador, dependerá da natureza do contrato estabelecido entre esse e o principal (proprietário da firma).

Jensen e Meckling (1976) destacam que os problemas de agência nascem das divergências de interesses entre o acionista e o agente. De forma complementar, os autores trazem que a relação de agência nasce de um contrato no qual o principal solicita um agente, que o represente, delegando, assim, alguma capacidade de decisão ao agente. Entretanto, em muitos momentos, os interesses do principal e do agente são divergentes; o agente, em diversos momentos, tomará decisões sem necessariamente estar pautado nos interesses do principal.

Cosenza, Alegría e Laurencel (2011) destacam que, a Teoria da Agência deriva de pesquisas que buscavam compreender e conhecer a realidade organizacional, especificamente, as divergências oriunda da delegação de autoridade e a efetiva tomada de decisão. Martinez (1998, p. 3) complementa, apresentando que o problema central da Teoria de Agência é “a possibilidade do agente assumir comportamento oportunista” – que poderá se dar por ações inadequadas ou omissão, pois o agente visa a maximizar o seu próprio bem estar.

Um item importante na Teoria de Agência, refere-se que ela considera uma organização como um **conjunto de contratos**. Cada contrato é oriundo das relações entre o principal e o agente, ou seja, as atribuições, honorários e condutas esperadas pelo principal, por parte do agente, caracterizam um vínculo contratual entre as partes (Cosenza, Alegría & Laurencel, 2011).

Para minimizar as divergências de interesses, o principal concederá incentivos ao agente para que ele ajude na defesa dos interesses do principal. Outra forma de minimizar as divergências e assegurar que os interesses do principal sejam priorizados é por meio do despendimento de recursos do principal para o agente – o que é denominado como custos de concessão de garantias contratuais (Jensen & Meckling, 2008). Naturalmente, os custos de concessão de garantias contratuais incorrem em gastos adicionais.

Jensen e Meckling (2008) definiram como sendo custos de agência a soma dos seguintes itens: 1. Despesas de monitoramento por parte do principal; 2. Despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; 3. Custo residual; 4. Mensuração e avaliação de desempenho do administrador; 5. Elaboração e

implementação de indicadores que compõem a remuneração dos administradores; e

6. Elaboração e aplicação de normativos e/ou políticas comportamentais.

Destaca-se que os custos de agência tendenciosamente não são uniformes, e oscilam de uma firma para outra. As preferências de seus respectivos administradores em oposição à maximização de valor para a companhia impactarão diretamente nos custos contratuais envolvidos, ou seja, quanto maior for a perspectiva de oposição aos interesses do acionista, maiores serão os custos gerados pelo monitoramento e garantias contratuais. (Jensen & Meckling, 2008).

É importante refletir que variáveis exógenas e endógenas influenciam no comportamento dos custos de agência. Em um mercado de trabalho de elevada concorrência, o custo de agência tende a ser menor do que naqueles mercados de trabalho em que há baixa procura por colocações. A especificidade e conhecimento técnico são outros fatores que irão interferir nos custos de agência, sendo que quanto maior for a especificidade técnica, maior tenderão a ser os custos de agência (Jensen & Meckling, 2008).

Os autores acima citados também avaliaram os custos de agência de mercados monopolizados, e concluíram que nesses mercados, ainda, os proprietários têm os mesmos interesses em restringir as divergências entre agente e principal. Avaliou-se, além disso, que os custos de agência não sofrem elevação estritamente por estarem em um mercado de monopólio, no entanto, o problema de agência e, portanto, os seus custos, também se apresentam em mercados monopolizados.

Ao tratar do problema de agência, é necessário compreender que ele não reside apenas nas relações entre o proprietário e os altos administradores, mas em todas as relações corporativas. Na sequência, apresenta-se a Figura 1, na qual estão evidenciadas, de forma resumida, algumas relações em que poderá haver conflito de agência em unidades de negócios de uma instituição financeira brasileira.

Relação Principal – Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionista – Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (ou o valor das ações)
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor)
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, culturais, de valores, de meio ambiente, etc.
Acionistas – Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores – Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)

Gerentes – Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor
Gerentes - Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos
Gerentes - Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas

Figura 1: Situações em que há uma relação do tipo agente-principal

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

De forma conclusiva, o custo de agência dependerá da intensidade do monitoramento direto/indireto dos interesses dos administradores por “benefícios não pecuniários” e, inclusive, da oferta de mercado dos administradores capacitados. E, o problema de agência reside em toda relação que envolva esforço cooperativo, isto é, quando há a delegação a outro para agir em seu nome. Assim, a necessidade de monitoramento é o fator preponderante para a definição de custos de agência. Cabe destacar que em empresas em que não há custos de monitoramento, não haverá custos de agência – essa prática foi observada em empresas em que os proprietários são “integrais-administradores suficientes”, os quais controlam totalmente a companhia. (JENSEN MECKLING, 2008)

Para compreender se o comportamento e o resultados dos esforços entregues dos agentes estão alinhados com o interesse e com a expectativa do principal, os indicadores de desempenho organizacional ganham profunda relevância. A seguir, serão apresentados alguns conceitos essenciais sobre a temática em questão.

2.2 Desempenho Organizacional

Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), desempenho é o resultado que uma organização afere em um determinado período de tempo. Em essência, os resultados estão relacionados à expectativa do principal e à entrega realizada pelos agentes. Nesse sentido, para compreender o quanto sincrono os resultados entregues pelos agentes estão em relação às expectativas dos principais, a mensuração do desempenho organizacional deve receber uma atenção especial em qualquer modelo de gestão empresarial. As organizações investigadas possuem um sofisticado modelo de gestão, que utiliza uma série de indicadores de desempenho, em especial os que avaliam o desempenho financeiro. Desta forma, foram escolhidos três indicadores comuns às organizações estudadas, sendo eles:

Indicador	Fórmula	Conceito
ROI <i>Return on Investment</i>	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$	O resultado evidencia o retorno dos valores investidos na unidade
ROA <i>Return on Assets</i>	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativos}}$	O resultado evidencia o retorno proporcionado pelos ativos da unidade
EVA <i>Economic Value Added</i>	$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C\%}(TC)$ $\text{NOPAT} = \text{Lucro Líquido ap\'os Impostos}$ $\text{C\%} = \text{Custo percentual do Capital}$ $\text{TC} = \text{Capital Total}$	H\'a realmente valor adicionado \'a empresa, caso o Lucro L\'quido ap\'os o imposto seja superior ao custo de oportunidade

Figura 2: Índices de Avaliação de Desempenho

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006).

2.3 Considerações Finais sobre o Referencial Teórico e Hipóteses de Pesquisa

O Referencial Teórico da pesquisa foi estruturado com dois construtos, os quais são a Teoria da Agencia (TA) e o Desempenho Organizacional. Na sequência, será apresentada, de forma sintética, a arquitetura utilizada para suportar a hipótese de pesquisa.

No que se refere à TA, Jensen e Meckling (1976) abordam que essa é uma teoria que investiga as divergências de interesses, as quais geram conflitos entre o acionista (principal) e o executivo contratado (agente). Quando a isso, é necessário compreender os contratos sob os quais uma ou mais pessoas (o principal) emprega(m) uma outra pessoa (agente) para executar, em seu nome, um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente – chamado de relação de agência. Assim, divergências de interesses entre o principal e o agente caracterizam o Conflito de Agência (Jensen & Meckling, 2008).

Ao tratar do desempenho organizacional, pode ser entendido como o resultado que uma organização afere em um determinado período de tempo (Fernandes *et al*, 2006). Os resultados podem ser medidos por meio de diversos indicadores, em diferentes perspectivas, como, por exemplo, a financeira. Para avaliar o desempenho organizacional na perspectiva financeira, essa pesquisa utilizará três variáveis, sendo elas: a) ROI (*Return on Investment*), Retorno sobre o Investimento, b) EVA (*Economic Value Added*), Valor Econômico Adicionado ou Agregado, e c) ROA (*Return on Assets*), Retorno sobre os Ativos (Padoveze, 2006).

A principal hipótese de pesquisa busca provar que ***haverá um relacionamento negativo (moderado e significativo) entre a intensidade do conflito de agência e o desempenho do executivo.*** Isto é, quanto maior for a intensidade do conflito de agência, simbolizando um distanciamento entre o interesse do principal e o comportamento do agente, menor será o desempenho do executivo e da unidade administrada por esse executivo. Buscando representar visualmente a hipótese, tem-se a figura abaixo:

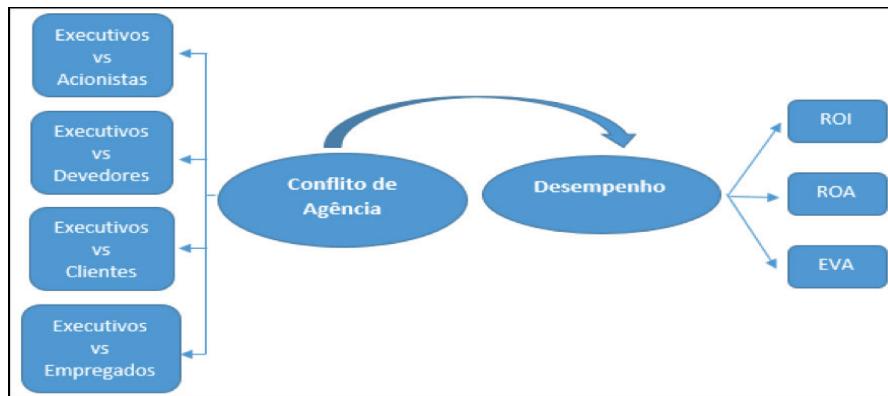


Figura 3: Hipóste de Pesquisa

Fonte: Os Autores (2018).

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A ciência tem como objetivo trazer à luz fatos que possam, de alguma forma, contribuir para a evolução humana. E para tal, é indispensável uma preocupação com o método científico utilizado. A fim de apresentar o método utilizado nesta pesquisa, será utilizado o quadro de Descritores do Planejamento da Pesquisa, elaborado por Cooper e Schindler (2003). Neste quadro, o planejamento metodológico de pesquisa é estratificado de forma resumida, em que são apresentados, do lado esquerdo, os pontos fundamentais da pesquisa (descritores), e do lado direito, as respostas para cada descritor.

CATEGORIA	ETAPA QUANTITATIVA
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas (Nível de elaboração da questão de pesquisa)	Estudo Exploratório
O método de coleta de dados	Interrogação/Comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas (Controle das variáveis pelo pesquisador)	<i>Ex post facto</i>
O objetivo do estudo	Descritivo
A dimensão de tempo	Transversal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo Estatístico
O ambiente de pesquisa	Ambiente de campo
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa (Percepção dos Sujeitos)	Rotina Real
Sujeito da Pesquisa	Executivos detentores da função de Gerente Geral nas unidades de negócios de atacado pertencentes a uma organização de economia mista.
Período de Coleta de Dados (Dados Primários)	Agosto e Setembro de 2017
Período de Coleta de Dados (Dados Secundários)	Janeiro à Junho de 2017

População e Amostra	A amostragem foi censitária por ade-são, dessa forma, foi enviado o instru-mento de coleta de dados por e-mail a 82 executivos (população) e, desses, 69 (amostra) responderam o ques-tionário.
---------------------	---

Figura 4: Descritores do Planejamento da Pesquisa

Fonte: Os autores, adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 129).

Sobre o instrumento de coleta de dados, esse foi construído exclusivamente para esta pesquisa, com base nas teorias investigadas e utilizadas no referencial teórico. O instrumento de coleta de dados foi dividido em cinco blocos, sendo 1) de identificar e qualificar o executivo da unidade, 2) mensurar a intensidade do conflito de agência na relação do executivo com os acionistas, 3) mensurar a intensidade do conflito de agência na relação entre os executivos e os devedores, 4) identificar a intensidade do conflito de agência na relação existente entre os executivos da unidade de negócios e os clientes e 5) mensurar a intensidade de conflitos de agência na relação entre os executivos das unidades de negócios e os demais colaboradores.

Antes de encaminhar o questionário à população, foi realizado um pré-teste com três colaboradores graduados da instituição financeira pesquisada. O primeiro a avaliar o questionário foi um executivo atuante na Superintendência de Atacado, com ampla experiência na função de Gerente Geral das Unidades de Negócios de Atacado da respectiva instituição financeira. Suas contribuições se deram no sentido de clarificar algumas questões quanto ao formulário de coleta de dados, a fim de facilitar o entendimento a quem for responder. O segundo a avaliar o questionário foi um colaborador com mais de 33 anos de experiência na instituição financeira pesquisada, o qual está há 14 anos atuando como executivo. Suas contribuições se deram no sentido de reforçar a preservação do sigilo do executivo que responder o formulário de coleta de dados, além de sugerir a ampliação da submissão do pré-teste a algum executivo que atualmente ocupe a função de gerente geral nas unidades de negócios da instituição pesquisada. O colaborador também concluiu que as perguntas são claras e não possuem caráter ofensivo. O terceiro a avaliar o questionário, por fim, foi um colaborador com mais de 17 anos de experiência na instituição financeira pesquisada, o qual atua há mais de 7 anos como administrador, sendo integrante do quadro de educador corporativo para cursos voltados à formação de profissionais das unidades de atacado da instituição financeira pesquisada. Suas contribuições se deram no sentido de alterar a redação de algumas perguntas do questionário para deixá-las mais claras ao respondente.

Sobre o procedimento de análise de dados, foi utilizado o software Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS), versão 18, desenvolvido pela empresa IBM. A análise de dados deu-se mediante a utilização de técnicas de estatística, especialmente a estatística descritiva (média, mediana, moda e desvio

padrão), a análise de correlação e a regressão linear múltipla.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização dos Executivos Participantes da Pesquisa

No que tange à caracterização dos executivos participantes da pesquisa, ao analisar o **tempo de atuação na instituição financeira**, percebeu-se que, em média, esses executivos atuam na empresa há 297,54 meses – o que equivale a 24 anos, 9 meses e 16 dias. A mediana é de exatos 300 meses, ou seja, 25 anos. Já a moda é de 360 meses, equivalente a 30 anos, aparecendo em 10,14% do público pesquisado. O desvio padrão foi de 82,6 meses, equivalendo a 6 anos e 10 meses.

Ao observar os dados relativos ao **tempo exercendo a função de gerente geral na instituição financeira**, foi encontrada uma média de 38,86 meses – o que equivale a 3 anos, 2 meses e 25 dias. A mediana é de exatos 25 meses, ou seja, 2 anos e 1 mês. Já a moda é de 6 meses, aparecendo em 11,59% do público pesquisado (8 executivos), sendo que ainda houve outros 7 executivos com 7 meses de função – isto é, 21,74% do público pesquisado têm de 6 a 7 meses de função. O desvio padrão foi de 35,52 meses, equivalendo a quase 3 anos (2 anos, 11 meses e 15 dias).

Já quanto à **idade** do público pesquisado, identificou-se que, em média, esses executivos possuem 44 anos e 10 meses. A mediana é de 46 anos. Já a moda é de 47 anos, aparecendo em 15,94% do público pesquisado (11 executivos), sendo que a faixa etária de 45 a 48 anos compreende 46,38% da amostra (32 executivos). O desvio padrão foi de 4,69 anos, isto é, 4 anos e 8 meses.

Em relação ao **gênero** da amostra, há acentuada preponderância de homens, compreendendo 86,96% dos respondentes do questionário (60 executivos), enquanto mulheres correspondem a 13,04% dos respondentes (9 executivas).

No que se refere à **formação** do público que respondeu ao questionário, 1 executivo possui formação em nível de Graduação, correspondendo a 1,45% da amostra; 63 executivos possuem formação em nível Lato Sensu, correspondendo a 91,30% da amostra; e, por fim, 5 executivos possuem formação em nível Mestrado, o que corresponde a 7,25% da amostra.

Ao tratar da **região geográfica** de atuação, os executivos da amostra estão distribuídos da seguinte forma: 2 executivos (2,90%) atuam na região Norte, 5 executivos (7,25%) atuam na região Nordeste, 6 executivos (8,70%) atuam na região Centro Oeste, 21 executivos (30,43%) atuam na região Sul, e 35 executivos (50,72%) atuam na região Sudeste.

4.2 Avaliação da Intensidade do Conflito de Agência

Esta seção tem a finalidade de apresentar a frequência com a qual o conflito de agência ocorre nas relações entre os executivos a) Acionistas, b) Devedores, c)

Cientes e d) Colaboradores. Para tanto, foram mensuradas 28 variáveis, sendo que cada variável narrava um possível conflito, e o respondente possuía 5 alternativas para apresentar com qual frequência ocorre tal fenômeno. As alternativas foram: a) Nunca – peso de 1 ponto; b) Quase Nunca – peso de 2 pontos; c) Às Vezes – peso de 3 pontos; d) Quase Sempre – peso de 4 pontos; e e) Sempre – peso de 5 pontos.

As 28 variáveis acima citadas foram subdivididas em quatro fatores, distribuídas da seguinte forma: a) **Fator Executivo X Acionistas** (13 variáveis); b) **Fator Executivo X Devedores** (5 variáveis); c) **Fator Executivo X Clientes** (5 variáveis); d) **Fator Executivo X Colaboradores** – (5 variáveis). Abaixo, a Tabela 1 apresenta a média geral de cada variável e seu desvio padrão.

Fator	Variáveis	Média	DP
-------	-----------	-------	----

FATOR EXECUTIVO X AÇÃOISTA	V8: Posterga Reajuste Tarifa Questão: Para não perder outro negócio com o cliente, concordo em postergar ou deixar de reajustar tarifas de demais contratos de prestação de serviços.	2,75	,628
	V9: Redução Margem Venda Casada Questão: Para viabilizar a venda de um produto importante para o atingimento do orçamento, promovo a redução do preço de um produto demandado pelo cliente, condicionado ao consumo de ambos.	2,46	,759
	V10: Encurtar a Negociação Medo de Perder Questão: Para evitar a perda de um determinado negócio, concordo em encurtar o processo de negociação, evitando que a negociação caminhe a exaustão.	2,64	,857
	V11: Encurtar a Negociação Outro Foco Questão: Encurtou alguma negociação ou orientou neste sentido, a fim de dedicar tempo em outras atividades, ainda que não contribua diretamente para a geração de novos negócios.	1,83	,727
	V12: Flexibilizou por Share/Orçamento Questão: Deparou-se com a situação em que houve a percepção ser o preço fator determinante para o fechamento da negociação, e objetivando o share ou o atingimento do orçamento, flexibilizou a precificação.	3,07	,602
	V13: Deixou de Praticar Preço Maior Questão: Após o fechamento do negócio, percebeu que poderia ter praticado preços maiores que aqueles com que fechou o negócio, mas não o fez pois precisava cumprir o orçamento.	2,26	,700
	V14: Negocia com Base no Orçamento Questão: Com que frequência pauta as negociações as negociações com base no orçamento/meta que tem a cumprir.	3,51	,994
	V15: Orçamento Impede Melhor Precificação Questão: Com que frequência o orçamento/meta impedem que haja uma precificação/negociação que proporcione margem maior.	2,75	,775
	V16: Vender um Produto em Detimento de Outro mias Rentável Questão: Com que frequência teve que abandonar negociações rentáveis em curso devido à necessidade de se observar o orçamento/metas, ainda que envolvam menos rentáveis.	2,26	,869
	V17: Flexibilizou Preço Questão: Com que frequência reduz ou flexibilizar o patamar de precificação objetivando estabelecer laço de parceria com o cliente.	2,65	,783
	V18: Horas não Relacionada ao Trabalho Questão: Com que frequência parte do seu horário de trabalho é consumido com atividades não necessariamente relacionada à atividade profissional.	1,99	,696
	V19 Protela Negociação por Ter Atingido o Orçamento Questão: Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido a já ter atingido o orçamento daquele produto.	1,71	,788
	V20: Protela Negócio Pois o Orçado Esta Muito Distante Questão: Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido ao orçamento estar muito distante para o seu atingimento.	1,81	,974

FATOR EXECUTIVO X DEVEDORES	V21: Tolera Pequenos Atrasos <i>Com que frequência tolera pequenos atrasos na pontualidade de clientes devendo à reciprocidade estabelecida com o mesmo.</i>	1,28	,662
	V22: Deixou de Notificar Eventuais Descumprimentos <i>Questão: Deixo de notificar eventuais descumprimentos contratuais para evitar prejudicar a relação com o cliente.</i>	1,13	,339
	V23: Dispensou Tarifa Waiver <i>Questão: Dispenso tarifas a Waiver fee (flexibiliza alguma cláusula contratual sem a cobrança de tarifa) para não prejudicar demais negócios com o cliente.</i>	1,35	,538
	V24: Delegou Controle da Inadimplência <i>Questão: Delego a atividade de controle da inadimplência a outro colaborador, pois tenho outras pautas para conduzir.</i>	1,49	,740
	V25: Deixou de Observar a Capag na Renegociação <i>Questão: Deixo de observar a capacidade de pagamento do cliente quando há necessidade de renegociar/reperfilhar a dívida, para acelerar o processo de negociação.</i>	1,52	,759
FATOR EXECUTIVO X CLIENTES	V26: Agrega outros Produtos <i>Questão: Agrego outros produtos em uma determinada venda, os quais o cliente não consumiria naturalmente.</i>	2,94	,856
	V27: Deixou de Atender Demanda do Cliente por Ausência de Tempo <i>Questão: Deixo de atender alguma demanda do cliente por determinado produto/serviço devido à ausência de tempo para me dedicar à demanda.</i>	1,74	,760
	V28: Deixou de Agregar Valor por Não Entender a Demanda <i>Questão: Deixei de agregar valor na relação com o cliente por não ter aprofundado e/ou entendido adequadamente a sua demanda.</i>	1,94	,705
	V29: Deixou de Atender Pois o Produto Não era Orçado <i>Questão: Deixei de atender alguma demanda do cliente devido ao produto/serviço demandado não compor aqueles pendentes de atingimento no orçamento da agência.</i>	1,59	,773
	V30: Deixou de Atender Demanda por Falta de Tempo para Entrega do Produto <i>Questão: Deixei de atender alguma demanda do cliente devido não dispor de tempo necessário para a entrega do produto/serviço.</i>	1,99	,866
FATOR EXECUTIVO X EMPREGADOS	V31: Deixou de Apontar Falta de Colaborador <i>Questão: Por entender que não era pertinente, deixei de apontar a falta/ausência de algum colaborador.</i>	1,25	,604
	V32: Deixou de Refletir na GDP Percepções <i>Questão: Deixei de refletir na avaliação periódica do colaborador sua real percepção.</i>	1,71	,806
	V33: Abonei Atrasos e Ausências <i>Questão: Abonei atrasos/ausências de colaborador, sem que o mesmo tenha apresentado motivos adequados.</i>	1,09	,332
	V34: Deixou de Fornecer Feedback <i>Questão: Deixei de fornecer feedbacks para os colaboradores.</i>	1,94	,784
	V35: Conduta Inadequada sem Medidas de Correção <i>Questão: Soube de alguma conduta inadequada do colaborador e não adotei medidas necessárias de correção</i>	1,19	,430

Tabela 1: Média do Conflito de Agência

DP: Desvio Padrão

a) Fator Executivo X Acionista: Ao analisar o primeiro fator, notou-se que a maior média apareceu na variável “14 Com que frequência pauta as negociações com base no orçamento/metas que tem a cumprir”, acumulando a média de 3,51 pontos, com desvio padrão de 0,994. A variável com a menor média se deu na questão 19, com o enunciado de “Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido a já ter atingido o orçamento daquele produto”, que auferiu a média de 1,71 pontos, com desvio padrão de 0,788.

b) Fator Executivo X Devedores: Ao analisar as médias, nota-se que os conflitos de agência envolvendo clientes devedores apresentam reduzidos índices de intensidades, quando comparados a outros tipos de conflitos de agência investigados nesta pesquisa. A variável com maior média foi “24 Delegou a atividade de controle da inadimplência a outro colaborador, pois tenho outras pautas para conduzir”, acumulando uma média de 1,49 pontos e um desvio padrão de 0,740. A variável com a melhor média no fator e da pesquisa foi a “22 Deixo de notificar eventuais descumprimentos contratuais para evitar prejudicar a relação com o cliente”, com valor de 1,13 e desvio padrão de 0,339.

c) Fator Executivo X Clientes: Neste fator, a maior média ocorreu na variável “26 Agrego outros produtos em uma determinada venda, os quais o cliente não consumiria naturalmente”, cujo valor soma-se 2,94, com desvio padrão de 0,856. Ao tratar da menor média, tem-se a variável “29 Deixei de atender alguma demanda do cliente devido ao produto/serviço demandado não compor aqueles pendentes de atingimento no orçamento da agência”, acumulando 1,59 pontos e desvio padrão de 0,773.

d) Fator Executivo X Empregado: A variável com maior média é a “34 Deixei de fornecer feedbacks para os colaboradores”, acumulando uma média de 1,94 e desvio padrão de 0,784. A variável com o menor desvio padrão é a “33 Abonei atrasos/ausências de colaborador, sem que o mesmo tenha apresentado motivos adequados”, somando 1,09 pontos e desvio padrão de 0,332.

Buscando verificar a consistência interna dos itens, foi realizado o teste Alfa de Cronbach. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) destacam que o Alfa de Cronbach é a medida que avalia a consistência da escala mais amplamente utilizada. Para os autores (2009, p. 126), “[...] o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória.” O valor do teste referente ao construto foi de 0,857, ou seja, superior ao limite crítico, sinalizando uma ótima consistência interna dos itens.

É importante destacar que com os dados acima apresentados, foi criado um fator de segunda ordem, chamado de **Intensidade do Conflito de Agência**, o qual se originou da somatória das médias dos fatores Fator Executivo X Acionista, Fator Executivo X Devedores, Fator Executivo X Cliente, Fator Executivo X Empregado.

4.3 Desempenho das Organizações Investigadas

Para a avaliação de desempenho, foram utilizados os conceitos de EVA – *Economic Value Added*, ROI – *Return on Investment* e ROA – *Return on Assets*, a partir dos dados secundários disponibilizados pelas instituições financeiras pesquisadas. Destaca-se que as variáveis e suas respectivas fórmulas são comumente adotadas pelas IFBs investigadas. A seguir, serão detalhadas a composição das variáveis.

Para o cálculo do EVA – *Economic Value Added*, utilizou-se o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados. Como esse dado secundário já contempla um custo de oportunidade, consideramos que o valor econômico adicionado é o mesmo valor apresentado.

Já para o cálculo do ROI – *Return on Investment*, utilizou-se como numerador o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados, e utilizou-se como denominador e, portanto, como medida de investimento, a quantidade de carteiras de clientes que cada uma das respectivas unidades possui.

Para obtenção do ROA – *Return on Assets*, utilizou-se como numerador o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados, e utilizou-se como denominador e, portanto, como Ativos, o volume de créditos concedidos pelas respectivas unidades de negócios.

Com o intuito de simplificar a apresentação, os dados serão apresentados em *cluster* por mesorregiões, compreendo: Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sul e Sudeste. No que se refere aos valores, o Centro Oeste auferiu os maiores índices EVA - *Economic Value Added*, com R\$ 36,4 milhões, seguido pela mesorregião Sul, com R\$ 30,2 milhões, e mesorregião Sudeste, com R\$ 23,2 milhões. Já as mesorregiões com menores índices EVA foram Norte, com R\$ 14,7 milhões, e Nordeste, com R\$ 17,4 milhões.

Ao tratar do índice ROI - *Return on Investment*, a mesorregião com melhor performance foi a Centro Oeste, com R\$ 6,3 milhões, seguida pela mesorregião Sul, com R\$ 5,1 milhões, e mesorregião Norte, com R\$ 4,2 milhões. Já as mesorregiões com os menores índices ROI foram Nordeste, com R\$ 3,5 milhões, e mesorregião Sudeste, com R\$ 3,7 milhões.

Por fim, quanto ao índice ROA - *Return on Assets*, a mesorregião com melhor retorno foi a Sudeste, com 5,02%, seguida pela mesorregião Norte, com 4,66%, e a mesorregião Sul, com 3,59%. Já as mesorregiões com menores índices ROA foram Nordeste, com 2,98%, e a mesorregião Centro Oeste, com 3,02%. A tabela abaixo, apresenta os resultados de forma detalhada.

A Tabela 2 abaixo apresenta as medidas de desempenho por mesorregião.

Região Geográfica		EVA - Economic Value Added	ROI - Return on Investment	ROA - Return on Assets
Norte	Qtde	2	2	2
	Média	R\$ 14,7 Milhões	R\$ 4,2 Milhões	4,66%
Nordeste	Qtde	5	5	5
	Média	R\$ 17,4 Milhões	R\$ 3,5 Milhões	2,98%
Centro Oeste	Qtde	6	6	6
	Média	R\$ 36,5 Milhões	R\$ 6,4 Milhões	3,02%
Sul	Qtde	21	21	21
	Média	R\$ 30,3 Milhões	R\$ 5,1 Milhões	3,59%
Sudeste	Qtde	35	35	35
	Média	R\$ 23,2 Milhões	R\$ 3,7 Milhões	5,02%
Qtde		69	69	69
Total	Total	R\$ 1.783,7 Milhões	R\$ 303,1 Milhões	3,39%
	Média	R\$ 25,8 Milhões	R\$ 4,4 Milhões	4,25%

Tabela 2: Medidas de Desempenho por Mesorregião

Fonte: Os Autores (2018).

Após conhecer o perfil dos investigados, a intensidade do conflito de agência e os índices de avaliação de desempenho por mesorregião, a seguir serão apresentados os testes de hipóteses.

4.4 Testes de Hipótese

A principal hipótese de pesquisa buscava provar que há uma correlação negativa (moderada e significativa) entre a intensidade de conflito de agência e o desempenho do executivo. Ou seja, quanto maior for a intensidade do conflito de agência, menor será o desempenho do executivo/da unidade administrada por esse executivo.

Para a avaliação da hipótese foram utilizados testes de correlação, e mais especificamente o **r de Pearson**. Cabe destacar que esse teste não tem o objetivo de evidenciar a causalidade entre as variáveis, mas sim a intensidade da sua correlação, sendo classificada em cinco categorias (**Correlação Perfeita** (+1 ou -1); **Correlação Forte** (0,9 a 0,7 ou -0,9 a -0,7); **Correlação Moderada** (0,6 a 0,4 ou -0,6 a -0,4); **Correlação Fraca** (0,3 a 0,1 ou -0,3 a -0,1), e **Correlação Nula** (0)).

A avaliação do teste de correlação deve ser precedida de uma análise da significância. Conforme apresentado por Field (2009), significância é o índice que mensura a probabilidade de que o resultado auferido não tenha sido obtido ao acaso. Para tanto, Field (2009, p. 51) remete aos trabalhos desenvolvidos por Fischer, em 1929, quando parametrizou que “[...] somente quando estamos 95% certos de que um resultado é genuíno (isto é, não resultante do acaso) devemos aceitá-lo como verdadeiro.” Diante disso, no presente estudo, quando as avaliações das hipóteses

auferirem significância superior à 0,05, a hipótese será considerada como **resultado não significativo**, e terá seus resultados de correlação rejeitados. Os resultados obtidos estão retratados na Tabela 3, disposta a seguir.

		ROI - Return on Investment	EVA - Economic Value Added	ROA - Return on Assets
Intensidade do Conflito de Agência	r de Pearson	,278	,242	,119
	Significância	,021	,045	,329
	N	69	69	69

Tabela 3: Correlação da Intensidade do Conflito de Agência com Medidas de Desempenho

Fonte: Os Autores (2018).

Ao analisar a Tabela 3, identifica-se que a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – *Return on Investment* é positiva, em 0,278, sendo, logo, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,021, logo, a probabilidade deste resultado ter sido auferido ao acaso é de 2,1%, sendo classificado como significante. Assim, a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – *Return on Investment* é considerada como válida, positiva em 0,278, e de intensidade fraca.

A correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho EVA – *Economic Value Added* é positiva em 0,242, sendo, portanto, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,045, logo, a probabilidade desse resultado ter sido auferido ao acaso é de 4,5%. Dessa forma, a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho EVA – *Economic Value Added* é considerada como significativa, positiva em 0,242, e de intensidade fraca.

Por fim, a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROA – *Retorn on Assets* é positiva em 0,119, sendo, assim, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,329, logo, a probabilidade desse resultado ter sido auferido ao acaso é de 32,9%. Embora a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROA – *Return on Assets* seja positiva e fraca, sua significância é elevada, de 32,9%, logo, a análise dessa correlação não pode ser considerada estatisticamente significativa para fins científicos.

Diante do resultado das análises relatadas, a **Primeira Hipótese – Intensidade do conflito de agência e o desempenho das unidades** não se confirma da forma como é proposta, uma vez que prevê uma correlação negativa e moderada entre a intensidade do conflito de agência e os resultados da unidade de negócios. O que se observa é uma correlação positiva e fraca, exceto para o indicador de resultado *ROA – Retorn on Assets*, cuja significância de 0,329. Portanto, conclui-se que a **hipótese deve ser rejeitada**.

4.5 Além da Hipótese

Extrapolando a hipótese inicialmente indicada, ao observar o comportamento da correlação apresentado pelo indicador ROI – *Return on Investment* no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, entendeu-se a pertinência de aprofundar as análises quanto a esse indicador.

Nos testes de correlação r de Pearson, foi identificado que a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – Return on Investment é positiva em 0,278, ou seja, quando há uma elevação na intensidade do conflito de agência, há uma elevação do ROI – *Return on Investment*. Isso chamou muito a atenção, pois, inicialmente, o conflito de agência configura um comportamento reprovado pelos acionistas.

Buscando compreender o quanto da variância do ROI – *Return on Investment* pode ser explicada pelo construto investigado, foi utilizada a regressão linear múltipla. Conforme Dancey e Reidy (2007, p. 381) indicam, a regressão linear é empregada “[...] para descobrir o efeito de uma variável (que designamos de x) em outra variável (que designamos de y)”. Os autores (2007, p. 406) completam, ainda, que a regressão linear múltipla “[...] é capaz de fornecer informações sobre os modos de relacionamento das variáveis explicativas combinadas com a variável de critério e como cada uma das variáveis separadamente está relacionada com a variável de critério.”. Como resultado do teste de regressão, foram obtidos os dados demonstrados na Tabela 4, disposta a seguir.

		ROI - Return on Investment	Fator Executivos X Acionista	Fator Executivos X Devedores	Fator Executivos X Clientes	Fator Executivos X Empregados
Pearson Correlation	ROI - Return on Investment	1,000	,184	,080	,236*	,414*
	Fator Executivos X Acionista	,184	1,000	,453*	,478*	,379*
	Fator Executivos X Devedores	,080	,453*	1,000	,186	,354*
	Fator Executivos X Clientes	,236*	,478*	,186	1,000	,509*
	Fator Executivos X Empregados	,414*	,379*	,354*	,509*	1,000
Sig. (1-tailed)	ROI - Return on Investment	.	,065	,258	,026	,000
	Fator Executivos X Acionista	,065	.	,000	,000	,001
	Fator Executivos X Devedores	,258	,000	.	,063	,001
	Fator Executivos X Clientes	,026	,000	,063	.	,000
	Fator Executivos X Empregados	,000	,001	,001	,000	.

Tabela 4 Correlação entre os Fatores de Intensidade de Conflito de Agência e *ROI Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Os fatores “Executivos x Clientes” e “Executivos x Empregados” são correlacionados com o *ROI – Return on Investment* apresentam nível de significância inferior a 0,05, (0,026 e 0,000 respectivamente), portanto, podem ser considerados válidos para fins científicos, com destaque para o fator “Executivos x Empregados”, cuja significância indica que a probabilidade do resultado da correlação com o ROI ter sido auferida ao acaso é inferior a 0,001%.

Analizando, então, o grau de correlação entre os fatores “Executivos x Clientes” e “Executivos x Empregados” correlacionados com o *ROI – Return on Investment*, encontra-se no fator “Executivos x Clientes” o índice de 0,236, indicando que essa correlação é positiva, entretanto, fraca. Já quanto ao fator “Executivos x Empregados”, o índice de correlação encontrado foi de 0,414, apontando que essa correlação é positiva e moderada.

No passo seguinte, tem-se a Tabela 5, que apresenta o modelo de regressão. De acordo com Field (2009, p. 193), essa tabela “[...] informa se o modelo é eficaz em prever” aquilo que se propõe.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,425 ^a	,181	,129	\$3.016.006,54	,181	3,525	4	64	,012
a. a. Predictors: (Constant), Fator Executivos X Empregados, Fator Executivos X Devedores, Fator Executivos X Clientes, Fator Executivos X Acionista									
b. b. Dependent Variable: ROI - Return on Investment									

Tabela 5: Regressão Linear do Fatores de Intensidade de Conflito de Agência e *ROI Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Conforme Field (2009, p. 194) explica, a coluna R Square é definida “[...] como uma medida de quanto variabilidade da saída pode ser debitada dos previsores.”. Logo, analisando os dados da Tabela 5, é possível concluir que o **R Square** apresentado, de 0,181, indica que 18,1% do *ROI – Return on Investment* é explicado pelos fatores de intensidade do conflito de agência, com uma significância de 0,012, ou seja, 1,2% de probabilidade de que o resultado seja fruto do acaso. Já o **Ajuste R Square**, conforme Field (2009, p. 194) esclarece, compreende o **R Quadrado** ajustado a toda população. Para o modelo apresentado, e ajustando a toda a população, pode-se concluir que 12,9% do *ROI – Return on Investment* é explicado pelos fatores de intensidade do conflito de agência.

É importante frisar que utilizando os quatro fatores investigados foi possível explicar em 12,9% a variância da variável *ROI – Return on Investment*, o que merece uma atenção especial, pois explicar qualquer variância dessa variável dependente é

algo desejado para qualquer gestor.

Na sequência, verificou-se que o fator “Executivos x Empregados” apresentou o maior índice de correlação com o ROI (de 0,414), indicando que essa correlação é positiva e moderada (com um valor p menor que 0,000). Assim, realizou-se a regressão novamente, utilizando apenas esse Fator “Executivos x Empregados”. Os valores encontrados estão reproduzidos na Tabela 6, apresentada a seguir.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,414 ^a	,172	,159	\$2.963.479,14	,172	13,895	1	67	,000

a. Predictors: (Constant), Fator Executivos X Empregados,

b. Dependent Variable: ROI - Return on Investment

Tabela 6: Regressão Linear do Fator Executivos x Empregados e *ROI* *Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Analizando os dados da Tabela 6, é possível concluir que o **R Square** apresentado, de 0,172, indica que 17,2% do *ROI – Return on Investment* é explicado exclusivamente pelo fator “Executivos x Empregados”, com uma significância de 0,000 – ou seja, a probabilidade de que o resultado seja fruto do acaso é inferior a 0,001%. Já o modelo estendido para toda a população aufera um indicador **R Quadrado Ajustado** de 0,159, isto é, 15,9% do comportamento do ROI de toda a população pode ser explicado pelo fator “Executivos x Empregados”.

Considerando as questões que visam a mensurar a intensidade de conflito de agência entre os executivos e os colaboradores, é possível inferir que a complacência dos executivos para com os colaboradores figura como fator que pode influenciar em um posicionamento mais aguerrido desses colaboradores, resultando em uma elevação do *ROI – Return on Investment*.

Por fim, a Figura 4 apresenta a fórmula utilizada para explicar a variação da variável dependente, o *ROI – Return on Investment*.

$$\text{ROI} = -788704,851 \text{constante} + 722273,412 \text{Fator Executivos x Empregados} + \text{Erro}$$

Figura 4: Fórmula de Regressão ROI e o Fator Executivos x Empregados

Fonte: Os Autores (2018).

Neste momento, conclui-se a seção 4, de Apresentação e Análise dos Dados. A próxima seção, então, apresentará as considerações finais do trabalho, detalhando os objetivos atingidos, limitações da pesquisa e indicações de pesquisas futuras.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO

5.1 Considerações sobre o Objetivo e Hipótese de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de uma instituição financeira brasileira, e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio.

Quanto à hipótese de pesquisa, esperava-se existir ***um relacionamento negativo (moderado e significativo) entre a intensidade do conflito de agência e o desempenho do executivo***, e a realidade mostrou uma correlação positiva e fraca, exceto para o indicador de resultado ROA – Retorn on Assets, cuja significância de 0,329. Desta forma, rejeita-se a hipótese da pesquisa.

5.2 Contribuições do Estudo

Como contribuição da pesquisa, ela buscou aprofundar os conceitos de conflitos de agência aplicados em instituições financeiras. É possível, a partir desta investigação, dimensionar de forma segura os impactos que os conflitos de agência podem provocar no resultado de uma instituição financeira.

A ferramenta de coleta de dados também poderá vir a ser aplicada em outras instituições financeiras, de forma a mensurar a intensidade do conflito de agência. Eventualmente, a ferramenta necessita de adaptações para que reflita o ambiente interno da instituição, bem como o ambiente externo, uma vez que conjunturas de mercado podem imputar novas zonas de conflitos na gestão e em uma unidade de negócio.

Por fim, as conclusões deste estudo podem ensejar um aprimoramento na formação dos executivos, visando um dimensionamento na intensidade com que ocorrem os conflitos de agência, para que o desempenho da unidade de negócio seja diretamente impactado, de forma a otimizar seu resultado.

5.3 Limitações da Pesquisa

Comumente, as pesquisas científicas possuem limitações – notadamente aquelas voltadas às ciências sociais. Assim sendo, o presente estudo também possui algumas limitações, as quais se julga relevante apresentar, a fim de que essas limitações sejam consideradas em futuras análises deste estudo. Apresentam-se abaixo as limitações identificadas na pesquisa.

- a) Esta pesquisa foi aplicada dentro de uma instituição financeira de economia mista, cujo controle de capital pertence ao ente público. Dessa forma, há uma relação muito peculiar no que diz respeito aos conflitos existentes entre os executivos e os acionistas. Logo, os achados do estudo não podem ser generalizados indistintamente;
- b) O público que respondeu aos formulários de coleta de dados é composto

por executivos de unidades de negócios de atacado, logo, o formulário de coleta de dados considerava este público, a cultura organizacional, o mercado de atuação, o portfólio de produtos, dentre outros fatores. Assim, a capacidade de generalização do formulário de coleta de dados é limitada, devendo ser promovidos ajustes na existência de interesse de replicação da presente pesquisa;

c) A pesquisa foi aplicada a uma determinada instituição financeira que atua no mercado brasileiro, dentro de um horizonte temporal limitado. O resultado auferido, portanto, refere-se exclusivamente a esse momento, podendo a tempestividade resultar em outras conclusões. Ao aplicar o estudo em uma outra instituição ou tempo, há a possibilidade de que o resultado alcançado seja diferente dos obtidos nesta pesquisa.

5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Há, portanto, uma série de possibilidades para que sejam desenvolvidas pesquisas futuras a partir do resultado do presente estudo. Estudos envolvendo as relações contratuais corporativas e a teoria da firma são relevantes e atuais, proporcionando, inclusive, reconhecimento – como, por exemplo, o Premio Nobel de Economia de 2016 para britânico Oliver Hart e para o finlandês Bengt Holmstrom. Então, apresentam-se abaixo três sugestões de pesquisas a serem desenvolvidas a partir do que foi estudado nesta dissertação:

a) Sugere-se a realização de uma pesquisa qualitativa que aprofunde nos achados relativos aos testes de regressão linear envolvendo os fatores “Relação dos Executivos com o Empregados” e a medida de desempenho ROI – Return on Investment. Uma hipótese para esse comportamento seria a complacência dos executivos para com os colaboradores como fator que possa influenciar em um posicionamento mais aguerrido desses colaboradores, resultando em uma elevação do ROI – Return on Investment;

b) Sugere-se a realização de pesquisas envolvendo outras instituições financeiras e, ainda, de uma avaliação regionalizada. Ao observar o comportamento individualizado por mesorregião, identificou-se que em algumas regiões a intensidade do conflito de agência é mais acentuado. Pode-se admitir que as regiões Norte e Nordeste apresentam as maiores médias de intensidade de conflito de agência quando comparadas as demais mesorregiões. Porém, não foram alcançados, na presente pesquisa, os motivos dessa divergência de comportamento – configurando essa, portanto, uma opção de pesquisa futura, expandindo as análises para outras instituições financeiras.

c) Sugere-se a ampliação da pesquisa para instituições financeiras localizadas em outros países, estendendo as análises ao nível global.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, C. A. & VIEIRA, M. M. F. (2007). *Poder nas Organizações*. São Paulo: Thonpson.
- COASE, R. H. (1937, novembro). *The Nature of the Firm*. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- COSENZA, J. P.; ALEGRIA, A. I. Z.; LAURENCEL, L. C. (2011) *Implicações da Caracterização Principal-Agente nas Abordagens de Preços de Transferência*. Revista Contabilidade Vista & Revista, v.22, n.3, p. 127-162.
- DANCEY, C. P. & REIDY, J. (2007). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. (2015). *Relatório Anual 2015*. [online]. Recuperado em 27 de junho, 2017, de <https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/index.htm#apresentacao>.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. & MILLS, J. (2006, outubro-dezembro). **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65.
- HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- JENSEN, M. C. (2008, abril-junho). **Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos e estrutura de propriedade**. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. (1976). **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, 3(2), 305-360.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. *Havard Business Review*.
- MARTINEZ, A. L. Agency Theory na Pesquisa Contábil. (1998) In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD.
- PADOVEZE, C. L. (2006). **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Casteloni

FUMEC - Universidade FUMEC – Prog. de Mestr.
e Dout. em Admin da FACE
Belo Horizonte – MG

Zélia Miranda Kilimnik

FUMEC - Universidade FUMEC – Prog. de Mestr.
e Dout. em Admin da FACE
Belo Horizonte – MG

Kelly de Moraes

Unihorizontes - Centro Universitário Unihorizontes
- Curso de Mestr. Acadêmico em Administração
Belo Horizonte – MG

Envolvimento apresentou o menor escore, indicando que a gestão do hospital estudado deveria empreender, em maior intensidade, ações que fomentem o reconhecimento, a participação e a comunicação entre os funcionários. Quanto aos fatores de pressão no trabalho, os respondentes avaliam existir no hospital baixa pressão, relacionada a *Inter-Relacionamentos e Papel Gerencial*; moderada pressão, em relação à *Carga de Trabalho, Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Responsabilidade individual, Necessidade de Atualização e Ambiente/clima organizacional* e alta pressão, ligada à falta de *Possibilidade de Crescimento Profissional*.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Pressão no Trabalho; Hospital;

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND WORK PRESSURE FACTORS: CASE STUDY IN A PRIVATE HOSPITAL

ABSTRACT: In the midst of competitiveness and high level of demand in the business context, the levels of pressure at work are increasing, demanding people management policies that can act to alleviate these problems. Aiming to analyze the perception of people management policies and pressure factors, a study was conducted with 354 technical and administrative professionals in the care and nursing area of

a hospital in Belo Horizonte, using the People Management Perception scales. and Pressure Factors developed respectively by Demo (2008) and Cooper, Sloan, Williams (1988). The results show that, among the People Management policies evaluated, the Involvement dimension had the lowest score, indicating that the management of the studied hospital should undertake, in greater intensity, actions that promote recognition, participation and communication among employees. Regarding the pressure factors at work, the respondents evaluate the existence of low pressure in the hospital, related to Interrelationships and Managerial Role; moderate pressure in relation to Workload, Balance between personal and professional life, Individual Responsibility, Need for Updating and Organizational Environment / Climate and high pressure, linked to the lack of Possibility of Professional Growth.

KEYWORDS: People management; Pressure at work; Hospital;

1 | INTRODUÇÃO

Frequentemente, no ambiente de trabalho, sofremos pressões ocasionadas por vários fatores. Podemos observar que na medida em que os anos passam, o mercado de trabalho, em todos as áreas, torna-se cada vez mais competitivo, dinâmico, exigindo mais dos profissionais, conforme pesquisa apresentada pelo Ministério da Saúde do Brasil (2001) e pela Coordenação Geral de Saúde do Trabalhador (2014).

Segundo o Ministério da Saúde do Brasil/ Organização Pan-Americana (2001), o trabalho tem se intensificado devido à ocorrência de novas tecnologias e metodologias gerenciais, gerando adoecimento e sofrimento dos trabalhadores.

Os trabalhadores da área da saúde compõem uma camada de profissionais que, além de ser numerosa, é também diversificada. Esses profissionais estão inseridos em um sistema que sofre constante pressão de órgãos reguladores da saúde, da comunidade e dos próprios pacientes. De fato, é necessário prestar um serviço de boa qualidade e humanizar o atendimento aos clientes, mas para isto é necessária uma atenção especial à saúde física e mental desses trabalhadores (MAURO et al., 2010).

O elevado grau de complexidade das atividades desempenhadas, as grandes responsabilidades que são colocadas nos profissionais da saúde, a necessidade de se obter o dever de ter conhecimento técnico e científico, tudo isso contribui para ocorrência de alterações psíquicas no profissional que, por sua vez, tem prejudicado o seu desempenho profissional. Mauro et al. (2010) relatam que, na maioria das vezes é o contrato que define as condições de trabalho, compreendendo a carga horária, a jornada, as atividades, a remuneração e outros aspectos que, nem sempre condizem com a função realizada, contribuindo ainda mais para a pressão no trabalho. Nos hospitais, o trabalho tem sido sinônimo de sobrecarga. E a sobrecarga de trabalho pode interferir na qualidade de vida de seus trabalhadores (MONTEIRO; BENATTI; RODRIGUES, 2009).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção trata da revisão teórica que deu suporte a esta pesquisa. Para fins de fundamentação à investigação proposta neste trabalho faz-se uma apresentação dos conceitos teóricos sobre gestão de pessoas e fatores de pressão no trabalho.

2.1 Gestão de pessoas

De acordo com os estudos realizados, podemos compreender a gestão de pessoas (GP) como sendo um sistema composto por uma série de ações estratégicas e políticas, tendo como objetivo o desenvolvimento eficiente de processos organizacionais, bem como a vantagem competitiva das empresas por meio da influência comportamental de seus funcionários (RUBINO, 2010; WOOD Jr., TONELLI e COOKE, 2011; DEMO, 2010).

Para Rubino (2010), a moderna Gestão de Pessoas tem como foco o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores, já que esses são os principais responsáveis pelo alcance das metas organizacionais e também para produção do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Segundo Sarsur (2001), a partir do momento em que a empresa adota políticas e ações para atração e manutenção de pessoas capacitadas, desperta interesse de profissionais que buscam melhores oportunidades.

Ainda segundo Rubino (2010), é possível encontrar na literatura nomenclaturas variadas acerca de Política de Gestão de Pessoas. Como exemplo, temos Políticas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, Atividade e Sistema de Recursos Humanos, Funções de Recursos Humanos. Contudo, e de certa maneira, todas as políticas verificadas tendem para as quatro principais estudadas por Demo (2010), a saber: *Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho e Recompensas*. Essas dimensões são contempladas na escala elaborada por essa autora, apresentada no tópico de Procedimentos Metodológicos.

2.2 Pressão no trabalho

Os principais fatores de pressão que afetam o indivíduo no trabalho estão ligados à urgência com que as atividades são impostas e à má administração do tempo, vinculadas a uma série de exigências. Instrumentos, que cada vez são mais aprimorados visando o aumento da produtividade do trabalhador, têm favorecido a organização (COUTO, 1987).

Sempre que as necessidades básicas não forem satisfeitas e sempre que houver falta de reconhecimento, mudanças ou instabilidade, os funcionários experimentarão frustração. Sempre que houver frustração, dentro de uma organização, haverá, portanto, uma potencial pressão (ARROBA; KIM, 1988).

Cooper; Sloan; Williams (1988), após a realização de diversos estudos,

identificaram oito fatores considerados recorrentes no que diz respeito à pressão no trabalho, a saber: *papel organizacional, relacionamento interpessoal, carreira, clima, interface casa/trabalho, trabalho em si*.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto de identificar a percepção quanto a políticas de Gestão de Pessoas e os fatores de pressão no trabalho, foi realizada uma pesquisa com profissionais de vários setores de um hospital privado. Para análise desses fatores foram aplicadas duas escalas, sendo uma sobre percepção de políticas de gestão de pessoas e outra sobre fatores de pressão no trabalho, ambas devidamente validadas pelos autores.

É importante que estudos de caso busquem um histórico de outras pesquisas assim como defende Harzing (2016). Atendendo a esse quesito, para uma melhor fundamentação do estudo, foram levantadas algumas pesquisas já realizadas por outros autores e de outras bases de dados como SPELL, SCIELO e CAPES, cujos resultados serão comparados com os achados do presente estudo.

Segundo Vergara (2014), as pesquisas têm como características dois critérios que se referem aos fins e aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva com o intuito de buscar compreender as características que permeiam todo o processo da gestão de pessoas e também da pressão no trabalho. Quanto aos meios, foi realizado um estudo de caso, em um hospital privado, por meio de questionários de autopreenchimento. Esses instrumentos são compostos por questões de múltipla escolha, possibilitando, assim, uma análise de natureza quantitativa dos dados. O universo da pesquisa de campo foi composto pelos funcionários de um hospital da rede privada localizado em Belo Horizonte no estado de Minas Gerais.

Para a coleta de dados foi obtida uma amostragem inicialmente aleatória, constituída por representantes de todos os setores administrativos, bem como das áreas assistenciais do hospital. Esses representantes foram selecionados, primeiramente, com base no número de matrícula sorteada e, na sequência, por sua disponibilidade mediante autorização dos respectivos gestores, passando a amostra a ser definida pelo critério de acessibilidade ou conveniência, o que resultou em 354 funcionários pesquisados.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário eletrônico, disponibilizado na plataforma Google, cujos convites e link foram enviados por e-mail e também por meio de questionários impressos entregues aos funcionários que optaram por essa modalidade de preenchimento.

Foram utilizados dois instrumentos. O primeiro foi a EPPGP – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas foi desenvolvida e validada por Demo (2008) para aferir a satisfação dos empregados diante das políticas de gestão de pessoas, contendo um total de 24 questões, distribuídas entre suas quatro dimensões

de análise, a saber, *Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho e Recompensas*.

Outro instrumento utilizado na pesquisa foi a Escala de Fatores de Pressão no Trabalho que faz parte de um questionário desenvolvido por Cooper, Sloan e Williams (1988), tendo como principal objetivo acessar os vários construtos que estão presentes no complexo processo do estresse ocupacional. Essa escala contém um total de 40 itens agrupados em oito fatores, a saber: *papel organizacional, relacionamento interpessoal, carreira, clima, interface casa/trabalho, trabalho em si*. Baseia-se em um modelo dinâmico que aborda o trabalho de uma forma biopsicossocial, permitindo descrever, analisar e diagnosticar o processo de estresse na organização e propor soluções a serem adotadas (KILIMNIK, 2011).

4 | RESULTADOS

4.1 Caracterização dos pesquisados

Em relação à faixa etária, um percentual considerável dos respondentes possui de 31 a 35 anos (26,0%). De forma agregada, observa-se que 68,4% da amostra é composta por profissionais com até 35 anos, sugerindo que a mão de obra do hospital pesquisado é predominantemente jovem, suposição essa corroborada pelo fato de a maior parte dos respondentes ser solteira (55,1%). A existência de mão de obra jovem na área da saúde foi reportada por outros estudos que avaliaram, dentre outras questões, a idade dos profissionais que atuam nessa área. Kluthcovsky *et al.* (2007), por exemplo, encontraram idade média de 31,1 anos entre os profissionais de saúde pesquisados; valor próximo daquele observado por Paschoa (2007), qual seja 30,9; por Vasconcelos e Costa-Val (2008), 33 e por Santos e Beresin (2009), 34 anos.

Quanto à função exercida pelo respondente, houve identificação de 79 diferentes cargos. Uma parcela considerável dos pesquisados exerce a função de técnico de enfermagem (11,6%), seguida por auxiliar administrativo (8,2%) e assistente administrativo (7,3%). Observa-se, assim, que a maioria da amostra possui as seguintes características: gênero feminino, idade entre 31 e 35 anos, solteira e exercendo a função de técnico de enfermagem.

4.2 Percepção quanto às políticas de gestão de pessoas

Para avaliar a percepção dos pesquisados a respeito da gestão de pessoas, calculou-se um escore ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões consideradas. Em seguida, estas foram estudadas, a partir da estatística descritiva, mediante a identificação da média, do desvio padrão, do mínimo e do máximo. Para sua interpretação foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a percepção do pesquisado de que aquela dimensão se faz presente na organização. Mesmo procedimento foi realizado para avaliação dos fatores de pressão no trabalho

a serem apresentados na seção 4.2. Os resultados atinentes à gestão de pessoas encontram-se na TAB.1.

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Envolvimento	3,19	0,46	1,25	4,63
Treinamento, desenvolvimento e educação	3,34	0,69	1,00	5,00
Condições de trabalho	3,67	0,51	1,75	5,00
Recompensas	3,50	0,56	1,00	4,75

Tabela 1 – Análise descritiva das dimensões de gestão de pessoas

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Considerando o conjunto das dimensões avaliadas, observa-se que a média ($X=3,425$) alcançou valor moderado em relação à escala adotada (1 a 5 pontos), sendo que o item *Condições de Trabalho* apresentou o escore mais elevado ($X=3,67$). Especificamente, em relação a *Envolvimento*, observa-se que a média ($M=3,19$) apresentou o menor escore em relação às demais. Esse dado indica que, de modo geral, os respondentes, moderadamente, acreditam que o hospital utiliza práticas que voltadas para o reconhecimento, a participação e a comunicação entre os funcionários. Uma análise mais detalhada de cada um dos itens que compõem o fator *Envolvimento*, a partir de Demo (2008), indica, contudo, que o hospital não possui uma política efetiva no que se refere à construção de canais de comunicação que permitam ao trabalhador demonstrar suas capacidades profissionais, a se expressar e dar ideias que contribuam com a solução de problemas organizacionais.

Ainda em referência aos dados constantes na TAB. 1, observa-se que *Envolvimento* alcançou o menor desvio padrão entre as dimensões avaliadas ($DP=0,46$). Esse dado é corroborado pelo fato de que os valores de mínimo (1,25) e de máximo (4,63) encontram-se mais próximos entre si, em relação às demais variáveis, reiterando que a percepção dos pesquisados é mais semelhante em relação a esse aspecto da gestão de pessoas.

Quanto a *Treinamento, Desenvolvimento e Educação*, observa-se que a média alcançou o escore de 3,34, o que indica que os respondentes moderadamente percebem que a organização promove práticas que visem fornecer competências e estímulo a aprendizagem dos colaboradores. A leitura desse resultado, a partir de Demo (2008), indica que a organização realiza medianamente a avaliação constante das prioridades de treinamento, repartindo com os funcionários a responsabilidade pela realização de iniciativas que visem à capacitação, o desenvolvimento na carreira e a empregabilidade. Essa constatação vai parcialmente ao encontro dos achados de Leandro e Branco (2011).

De acordo com Leandro e Branco (2011), as instituições de saúde objetivam a excelência no atendimento, priorizando a aquisição de aparelhos tecnológicos

em detrimento aos investimentos em treinamento e desenvolvimento de seu corpo funcional.

Ainda em referência aos dados constantes na TAB. 1, observa-se que a dimensão *Treinamento, Desenvolvimento e Educação* alcançou o maior desvio padrão entre as dimensões avaliadas ($DP=0,69$). Esse dado é corroborado pelo fato de que os valores de mínimo (1,00) e de máximo (5,00) encontram-se mais distantes entre si, reiterando que alguns respondentes discordam totalmente da existência de ações de treinamento, desenvolvimento e educação, ao passo que outros consideram que essas são realizadas de forma apropriada.

A percepção dos pesquisados acerca da necessidade de realização, por parte do hospital, de esforços incrementais no sentido de promover treinamento, desenvolvimento e educação continuada - apesar dessa instituição possuir uma área responsável pelo desenvolvimento de seus funcionários e oferecer bolsas de estudo para as instituições conveniadas - pode estar relacionada ao fato de que grande parte deles é jovem e, supõe-se, com pouca experiência profissional. Sobre esse assunto, Mattosinho (2010, p. 469) afirma que “a transição da academia para o campo de trabalho pode gerar momentos de insegurança (...) o sentimento de responsabilidade aumenta, não há mais a presença de um professor para orientar”.

No que se refere a *Condições de Trabalho*, essa variável alcançou a maior média entre as dimensões da gestão de pessoas avaliadas ($M=3,67$), apesar de ela ainda manter-se em nível mediano em relação à escala utilizada para medição dos dados.

Em relação a *Recompensas*, novamente, observa-se a existência de média moderada ($M=3,50$). Esse dado indica que os pesquisados, de modo geral, percebem que o hospital oferece condições parcialmente apropriadas no que se refere ao oferecimento de remuneração e de incentivos concernentes às suas contribuições à organização. A leitura desse resultado, a partir de Demo (2008), indica que os participantes da pesquisa avaliam receber: (1) salários medianamente compatíveis com suas competências e formação e com o que é normalmente oferecido no mercado e (2) promoções, prêmios, bônus ou demais benefícios oferecidos de forma moderadamente adequada.

A questão da remuneração de trabalhadores da área hospitalar tem sido estudada por diversos autores. Destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Alves (2012), Kirchhof (2009) e Batista (2004) que avaliaram a percepção de enfermeiros em relação aos salários percebidos. Em todos os casos, a conclusão foi similar: os trabalhadores pesquisados avaliaram que não recebem um salário justo em relação às horas trabalhadas, aos deveres impostos e ao acúmulo de funções a serem desempenhadas. Deve-se levar em conta, entretanto, que estudos sobre satisfação com a remuneração entre trabalhadores no Brasil têm revelado tendência de alta insatisfação em diversas áreas de atuação (SIQUEIRA; WATANABE; VENTOLA, 1995).

4.3 Fatores de pressão no trabalho

A análise descritiva dos fatores de pressão no trabalho encontra-se na TAB. 2. Em relação aos fatores de pressão *Carga de Trabalho, Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional, Responsabilidade Individual, Necessidade de Atualização e Ambiente/ Clima Organizacional* observa-se existência de médias moderadas em relação à escala adotada (1 a 6 pontos).

Fator	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Carga de trabalho	3,34	0,61	1,8	5,8
Inter-Relacionamentos	2,73	0,40	1,2	5,2
Papel gerencial do indivíduo	3,03	0,63	1,4	5,4
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	3,72	0,67	2,0	5,8
Responsabilidade individual	3,70	0,65	2,0	5,8
Necessidade de atualização	3,23	0,50	1,6	5,8
Ambiente e clima organizacional	3,42	0,56	1,8	5,4
Falta de possibilidade de crescimento	4,10	0,77	1,8	5,6

Tabela 2 – Análise descritiva dos fatores de pressão no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Especificamente em relação à *Carga de Trabalho*, a média de 3,34 indica que, de modo geral, os respondentes, moderadamente, sentem que a jornada de trabalho é fator de pressão. Mesmo considerando somente os profissionais que atuam na área assistencialⁱ a conclusão é similar, uma vez que a média para esses profissionais ($M=3,23$) alcançou valor bem próximo daquele observado pela amostra como um todo. Dessa forma, para os pesquisados, a carga de trabalho revela-se medianamente satisfatória. Entretanto, resultado contrário foi encontrado em outras pesquisas. Por exemplo, Rodriguez-Garcia *et al.* (2009) afirmam que os profissionais da área da saúde geralmente estão expostos a uma maior sobrecarga de trabalho; mesmo posicionamento sustentado por Bordignon (2015) e por Osorio (2006).

No caso do hospital, objeto de estudo, esta é a condição de 51 trabalhadores que obtiveram médias iguais ou superiores a 4,00 em *Carga de trabalho* e que representam um percentual considerável dos pesquisados (14,4%). Desses, quatro apresentaram médias superiores a 5,00, sugerindo que estão próximos a um esgotamento emocional e físico caso essa seja uma condição duradoura (DIAS; CARLOTTO, 2010).

Quanto ao *Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional*, média alcançou escore de 3,72, o que indica que os profissionais percebem certa harmonia entre o tempo gasto em ações laborais e atividades pessoais.

No que se refere à *Responsabilidade Individual*, uma média de 3,70 indica que os respondentes avaliam que necessitam moderadamente assumir riscos e lidar com situações complexas. Segundo Bicalho (2011) e Oliveira e Kilimnik (2007), as

expectativas em relação aos papéis desempenhados em suas funções nem sempre condizem com o papel desenvolvido dentro da empresa.

Quanto ao *Ambiente e Clima Organizacional*, Louro (1995) afirma que sua importância recai sobre o fato de que o ambiente interno da organização é uma das variáveis que mais influencia o comportamento do indivíduo. No caso desta pesquisa, a média para essa variável alcançou o escore de 3,42. Esse dado indica que, de modo geral, os respondentes avaliam que o clima no hospital é parcialmente adequado, uma vez que alguns aspectos dele não se encontram apropriados. Backes, Filho e Lunardi (2006) afirmam que para melhorar o clima de trabalho em organizações de saúde e torná-lo mais prazeroso e humano é necessário promover a comunicação entre as pessoas, a descontração e a integração dos trabalhadores como forma de resgatar a subjetividade e de diminuir as situações de estresse e de pressão. Nas palavras dos autores: o “surgimento de um clima organizacional favorável (...), [deve ser] pautado pela horizontalidade, pela construção de espaços dialógico-reflexivos, com possibilidades de mudanças nos gestores e nos profissionais” (BACKES; FILHO; LUNARDI, 2006, p. 226).

Especificamente a respeito de *Inter-Relacionamentos*, a média alcançou escore de 2,73. Em relação ao *Feedback*, sua importância recai sobre a possibilidade de oferecer aos funcionários o conhecimento sobre seu desempenho e sobre a condução de suas ações, de modo que ações corretivas, quando necessárias, possam ser tomadas (BROCA; FERREIRA, 2012).

No que se refere à *Falta de Possibilidade de Crescimento*, observa-se que essa dimensão alcançou a maior média ($M=4,10$) e o maior desvio padrão ($DP=0,77$) entre as variáveis avaliadas, indicando ser um elevado fator de pressão ou de insatisfação no trabalho e que, de modo geral, os respondentes avaliam que não possuem adequadas oportunidades de ascensão profissional junto ao hospital.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, a gestão de pessoas foi avaliada a partir de quatro dimensões propostas e validadas por Demo (2008), quais sejam: *Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho e Recompensas*. Em geral, os pesquisados indicaram que as políticas de gestão de pessoas existentes na organização são moderadamente adequadas. A política melhor avaliada foi *Recompensas* e a pior, *Envolvimento*.

Quanto a *Recompensas*, os respondentes avaliaram que percebem remuneração e demais benefícios dessa natureza de forma parcialmente adequada. Em outras palavras, os participantes da pesquisa, em geral, acreditam que poderiam perceber recompensas superiores considerando sua formação e o que é comumente oferecido no mercado de trabalho.

Os fatores de pressão no trabalho, por sua vez, foram avaliados a partir de oito dimensões propostas e validadas por Cooper, Sloan e Williams (1988), quais sejam: *Carga de trabalho, Inter-relacionamentos, Papel gerencial do indivíduo, Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Responsabilidade individual, Necessidade de atualização, Ambiente e clima organizacional e Falta de possibilidade de crescimento*. O fator gerador de maior pressão na percepção dos pesquisados foi *Falta de possibilidade de crescimento*; e a menor pressão, *Inter-relacionamentos*.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Priscila Castro; NEVES, Vanessa Faria; COLETA, Marília Ferreira Dela; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, 20(4), jul.-ago. 2012.
- ARROBA, Tanya; KIM, James. **Pressão no trabalho, stress**: um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- BACKES, Dirce Stein; FILHO, Wilson D. Lunardi, LUNARDI; Valéria Lerch. O processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 40, n. 2, p. 221-7, 2006.
- BATISTA, Anne Aires Vieira; VIEIRA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHOR, Gysella Rose Prado do. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev Esc Enferm USP**, 39(1):85-91, 2005.
- BICALHO, Rachel Ferreira Sette. **Estresse, fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: estudos de caso com médicos da UPA CENTRO-SUL de Belo Horizonte. Belo Horizonte, FUMEC, 2011 (Dissertação de Mestrado)
- BORDIGNON, Maiara; MONTEIRO, Maria Inês; MAI, Scheila; MARTINS, Maria de Fátima da Silva Vieira; RECH, Cinthya Raquel Alba; TRINDADE, Letícia de Lima. Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de enfermagem da oncologia do Brasil e Portugal. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 24, n.4, p. 925-33, out/dez. 2015.
- BROCA, Priscilla Valladares; FERREIRA, Márcia de Assunção. Equipe de enfermagem e comunicação: contribuições para o cuidado de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n.1, p. 97-103, jan./fev. 2012.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S. J; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER-Nelson, 1988. p. 1-39.
- COORDENAÇÃO GERAL DE SAÚDE DO TRABALHADOR - CGSAT / DSAST / SVS / MS. Informe de Saúde do Trabalhador. In: 4ª CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE DO TRABALHADOR E DA TRABALHADORA, 2014, Brasília, Anais... Brasília, 2014,
- COUTO, Hudson Araújo. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DIAS, Sofia; QUEIRÓS, Cristina; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de burnout fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Aletheia**, Canoas, v. 32, p. 4-21, maio/ago. 2010.
- DEMO, Gisela. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP), **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p.77-101, set./out. 2008.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

HARZING, Anne-Wil. Why replication studies are essential: learning from failure and success. **Cross Cultural & Strategic Management**, London, v. 23, n. 4, p. 563-568, 2016.

ISMA INTERNACIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION. **Relatório de Pesquisa. Brasil-Suécia, 2008.**

KILIMNIK, Z. M.(Org.) **Transformações e Transições nas Carreiras:** estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011. 296 p.

KIRCHHOF, Ana Lúcia Cardoso; MAGNAGO, Tânia Solange Bosi de Souza; CAMPONOGARA, Silviamar; GRIEP, Rosane Har-ter; TAVARES, Juliana Petri; PRESTES, Francine Cassol; PAES, Lucilene Gama. Condições de trabalho e características sócio- demográficas relacionadas à presença de distúrbios psíquicos menores em trabalhadores de enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 215-23, abr./jun. 2009.

KLUTHCOVSKY Ana Cláudia G. C; TAKAYANAGUI Angéla Maria Magosso; SANTOS Cláudia Benedita; KLUTHCOVSKY Fáio Aragão. Avaliação da qualidade de vida geral de agentes comunitários de saúde: a contribuição relativa das variáveis sociodemográficas e dos domínios da qualidade de vida. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, Rio Grande do Sul, v. 29, n. 2, p.176-183, 2007.

LEANDRO, Ana Isabel Passos; BRANCO, Elisângela de Souza. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, p. 64-69, jan./jun. 2011.

LOBOS, Julio, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOURO As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador, Cristina Maria Diamantino. **Tradução e adaptação da Work Environment Scale (W.E.S.) à População Portuguesa**. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 1995.

MATTOSINHO, Mariza Maria Serafim; COELHO, Maria Seloi; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein; SOUZA, Sabrina da Silva de; ARGENTA, Cleonete Elena. Mundo do trabalho: alguns aspectos vivenciados pelos profissionais recém- formados em enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 4, p. 466-71, 2010.

MAURO, Maria Yvone Chaves; et al. Condições de Trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 14, n.1, p. 13- 18, abr./jun. 2010.

MEDEIROS, Júlia Maria. **A vivência do ambiente hospitalar pela equipe de enfermagem**. 2011. 85f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais e da Saúde). Pontifícia Universidade Católica, Góias. 2011.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL/ ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Doenças relacionadas ao trabalho**. In: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Série A. Normas e Manuais Técnicos; n. 114 Brasília/DF – Brasil 2001. Disponível em <<http://www.fiocruz.br/biosseguranca/Bis/manuais/seguranca%20e%20saude%20no%20trabalho/Saudedotrabalhador.pdf>> Acesso em: 20/07/2017

MONTEIRO, Maria Inês; CHILLIDA, Manuela de Santana Pi; BARGAS, Eliete Boaventura. Educação continuada em um serviço terceirizado de limpeza de um hospital universitário. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 541-8, mai./jun. 2004.

MONTEIRO, Cláudia Maria; BENNATI, Maria Cecília Cardos; RODRIGUES, Roberta Cunha Matheus.

Acidente do trabalho e qualidade de vida relacionada à saúde: um estudo em três hospitais. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 17, n. 1, jan./fev. 2009.

MOTTA, Wladmir Henrique. **Remuneração variável**: “Stock Options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis. Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf> Acesso em 15/03/2017.

OLIVEIRA, Fernando Amaral; Kilimnik, Zélia Miranda. Avaliação dos Fatores de Pressão no Trabalho médico e sua relação com o estresse: um estudo em uma unidade de ultrassonografia da rede pública em comparação com unidades da rede privada. **Revista de administração da FEAD-Minas**, v.4, n. 1, jun. 2007.

PASCHOA S, Zanei S.S.V, Whitaker I.Y. Qualidade de vida dos trabalhadores de enfermagem de unidades de terapia intensiva. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n.3, p. 305-10, 2007.

RICALDONI, Carlos Alberto Caciquinho; SENA, Roseni Rosangela de. Educação permanente: uma ferramenta para pensar e agirmos no trabalho de enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, n. 14, v. 6, nov./dez. 2006.

RODRÍGUEZ-Garcia, C. et al. Prevalencia del síndrome de burnout en el personal de enfermería de los hospitales del estado de México. **Fundamentos en Humanidades**, v. 19, n.1, p.179-193, 2009.

RUBINO; Tatiana Lima e Silva. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração. Brasília, DF. 2010.

SANTOS, Raquel dos. **Saúde do Trabalhador no trabalho hospitalar**: metodologias integradas de avaliação de experiências nos espaços de intervenção em hospitais no estado do Rio de Janeiro. 2009. 197f. Tese. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS Raquel Murano Alfaia; BERESIN, Ruth. A qualidade de vida dos enfermeiros do centro cirúrgico. **Einstein**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 152-8, 2009.

SARSUR, A. M. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a nova gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas. 2001.

SIQUEIRA M.M; WATANABE F.S; VENTOLA A. Desgaste físico e mental de auxiliares de enfermagem: uma análise sob enfoque gerencial. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 45-57, jan./1995.

VASCONCELLOS, Natália de Paula Carneiro; COSTA VAL, Ricardo. Avaliação da qualidade de vida dos agentes comunitários de saúde de Lagoa Santa-MG. **Revista APS**, v. 11, n.1, p.17-28, jan./mar. 2008.

VERGARA Silvia. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15^a ed. Atlas: São Paulo, 2014.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p.232-243, mai./jun. 2011. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>> Acesso em 27/03/2017.

ZILLE, Luciano Pereira. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 266f. Tese. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Elizângela Cristina Begido Caldeira

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Bruna Grassetti Fonseca

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Carlos Alípio Caldeira

UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais
Frutal – MG

Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Anderson G. Penachiotti

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Fausto Rangel Castilho Padilha

União das Faculdades dos Grandes Lagos –
Unilago
São José do Rio Preto - SP

Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Humberto Cecconi

ETEC Philadelpho Gouveia Netto
São José do Rio Preto – SP

Ana Paula Garrido de Queiroga

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Tulio do Amaral Pessoa

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

Felipe Fonseca dos Santos Marques

União das Faculdades dos Grandes Lagos -
UNILAGO
São José do Rio Preto - SP

RESUMO: Uma classe especial de resíduos se refere aos Resíduos Sólidos de Saúde (RSS), comumente denominado “lixo hospitalar”, sendo aqueles produzidos em unidades de saúde, constituídos de lixo comum, resíduos infectantes ou de risco biológico, além de resíduos especiais. Entretanto, a destinação final do lixo hospitalar é um problema, pois pode causar contaminação ao meio ambiente, assim não podem ter a mesma destinação de resíduos comuns. Os programas de qualidades oferecidos pelos hospitais devem conter obrigatoriamente prevenção de doenças, promoção a saúde pública, diagnósticos de

doenças altamente perigosas, tratamento dos pacientes e reabilitação do mesmo, tendo ênfase sempre em pesquisas e estudos sobre doenças, atualizando sempre a equipe sobre novos riscos à saúde pública. O conceito de qualidade, que envolve os resíduos hospitalares, tem como foco a preservação do meio ambiente e a prevenção de doenças que podem ser transmitidas através do contato ou por meio da poluição do lençol freático, muito comum em aterros que não são preparados adequadamente para receber esses tipos de resíduos. Este trabalho tem como objetivo identificar as características dos resíduos hospitalares em uma unidade hospitalar de São José do Rio Preto e avaliar os modelos de gestão de descarte sustentável com utilização de ferramentas de qualidade 5S. Com as informações levantadas será possível proporcionar melhorias no descarte provenientes da saúde e redução na logística de materiais, visando competitividade para empresas e colaborar com o meio ambiente.

PALAVRAS-CHAVE: Resíduo químico; Administração hospitalar; Ferramentas de administração.

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

ABSTRACT: A special class of waste refers to solid health waste (SSR), commonly referred to as "hospital waste", being those produced in health facilities, consisting of common waste, infectious or biological risk wastes, as well as special waste. However, the final disposal of hospital waste is a problem, as it can cause contamination to the environment, so they can not have the same destination of common waste. Quality programs offered by hospitals must include prevention of diseases, promotion of public health, diagnosis of highly dangerous diseases, treatment of patients and rehabilitation of the same, always emphasizing research and studies on diseases, always updating the team on new risks public health. The concept of quality, which involves hospital waste, focuses on the preservation of the environment and the prevention of diseases that can be transmitted through contact or through groundwater pollution, which is very common in landfills that are not adequately prepared for waste. This study aims to identify the characteristics of hospital waste in a hospital unit of São José do Rio Preto and to evaluate sustainable disposal management models. With the information collected, it will be possible to provide improvements in the disposal of health and reduce the logistics of materials, aiming at competitiveness for companies and collaborate with the environment.

KEYWORDS: Chemical residue; Hospital administration; Administration tools.

1 | INTRODUÇÃO

Os resíduos ambientais, em geral, passam praticamente despercebidos, pois a mídia foca pouco nos maiores causadores desse mal. A sociedade está cada vez mais consumista, e isso vem causando ao meio ambiente graves problemas, gerando poluentes quase imperceptíveis que são gerados gradativamente e de maneira

constante nos dias atuais. A fim de minimizar o problema algumas leis foram criadas, impondo aos infratores que não as cumprirem prejuízos enormes em suas atividades industriais, que utiliza basicamente recursos naturais (HOPPE, 2011).

Para reduzir os riscos de contaminação são necessários alguns cuidados, pois a população não tem conhecimento dos materiais que são usados em hospitais. Vários insumos são utilizados para procedimentos específicos como os de perfuro cortante, que são descartados em embalagens inerentes e identificadas. Os outros materiais, de uso em procedimentos diferentes, tendem a ser desprezados em lixo identificados que possam estar contaminados (SILVA; SOARES, 2012).

O lixo hospitalar é composto de uma massa heterogênea resultante de atividades praticadas pelo homem, em geral, são oriundos de matéria-prima não renováveis, tendo como seus grandes geradores hospitais, industrias, farmácias e etc. (MOTA et al, 2004).

Alguns materiais hospitalares podem trazer riscos ao meio ambiente como bolsa de sangue, seringas, agulhas ou outros materiais, por isso o descarte correto do lixo hospitalar sendo em aterramento, radiação, incineração ou reciclagem tende a melhoria do meio ambiente e das contaminações. Conforme a Resolução RDC nº 33/03, podemos classificar de cinco maneiras os resíduos como Grupo A Potencialmente Infectantes como bolsa de sangue contaminado, grupo B químico retrata a parte de filme de Raio-X, grupo C rejeitos radioativos como exames de medicina nuclear, grupo D resíduos comuns são materiais que não estejam contaminados e grupo E perfuro cortantes objetos que cortar ou perfura (CERRI, 2013).

A população precisa adquirir informações sobre o descarte correto de lixo no meio ambiente, precisa-se de mais conhecimento de todos, para isso, o ideal seria divulgação em escolas e, também, campanhas de conscientização para não jogar fora resíduo que possam prejudicar cada vez mais o meio ambiente, como lixo hospitalar. Esses materiais demoram muito para se decompor no meio ambiente, e o processo de reciclagem não consegue atender a demanda de lixo, gerando riscos que estão prejudicando o meio ambiente (HOPPE, 2011).

Surge daí a necessidade de mudar a cultura de qualidade e responsabilidade no manejo e gerenciamento dos resíduos hospitalares, para isso, analisamos a necessidade de aplicação de uma ferramenta de qualidade de forma a auxiliar, o **5S** é uma das ferramentas do pensamento Lean que nos ajuda a criar tal cultura e disciplina, identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias, de forma a reduzir o desperdício de recursos e espaço de forma a aumentar a eficiência operacional.

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar as características dos resíduos em uma unidade hospitalar de São José do Rio Preto e avaliar os modelos de gestão de descarte sustentável através da utilização da ferramenta 5S e fluxograma. Com as informações levantadas será possível proporcionar melhorias no descarte provenientes da saúde e redução na logística de materiais, visando competitividade para empresas e colaborar com o meio ambiente.

2 | CONCEITO DE QUALIDADE

Os programas de qualidades oferecidos pelos hospitais devem conter obrigatoriamente prevenção de doenças, promoção a saúde pública, diagnósticos de doenças altamente perigosas, tratamento dos pacientes e reabilitação do mesmo, tendo ênfase sempre em pesquisas e estudos sobre doenças, atualizando sempre a equipe sobre novos riscos à saúde pública. O conceito de qualidade, que envolve os resíduos hospitalares, tem como foco a preservação do meio ambiente e a prevenção de doenças que podem ser transmitidas através do contato ou por meio da poluição do lençol freático, muito comum em aterros que não são preparados adequadamente para receber esses tipos de resíduos.

Para que o hospital tenha sua funcionalidade plena é de fundamental importância que os equipamentos e os materiais, antes de serem adquiridos, sejam de total reciclagem para que, depois de utilizados, sejam mais fáceis de passar pela triagem para separação dos resíduos gerados diariamente pelo hospital.

Outra parte importante no conceito de qualidade é que o projeto do hospital antes de entrar em funcionamento seja desenvolvido de forma sustentável, afim de tornar mais útil, preservando tanto o meio ambiente como seus próprios usuários de riscos de contaminação com os resíduos gerados internamente todos os dias (BITTAR, 2004).

Um exemplo que se pode utilizar é da credenciação da instituição nos termos de gestão da qualidade nos serviços que são oferecidos, tanto na parte de atendimento aos pacientes, quanto na parte sócio ambiental, onde é possível conseguir a certificação da ISO 9000 e 14001 pouco utilizadas pelos hospitais em geral no Brasil, onde a informação ainda é muito fraca referentes a esses tipos de certificações que ajudaram e muito os hospitais a serem muito melhor do que são atualmente (VILLAÇA; OLIVEIRA, 2005).

Outro ponto a ser questionado pelo conceito de qualidade é que a população brasileira está se concentrando cada vez mais em áreas urbanizadas, tendo a necessidade imediata de cada vez mais usar produtos descartáveis dentro dos hospitais, e assim, contribuindo cada vez mais com a geração de resíduos hospitalares que são descartados de forma indevida na natureza ocasionando a poluição descontrolada nos locais de despejo desses resíduos (FORMAGGIA, 1995).

Dessa maneira, deve-se mudar a cultura de qualidade e responsabilidade no manejo e gerenciamento dos resíduos hospitalares, pois as normas já existem, porém são pouco usadas no meio profissional da área de atuação dos hospitais. Essa mudança tem o intuito de reduzir os riscos de contaminação pelos indivíduos que estão diretamente envolvidos no manejo e triagem desse material, que tem altos riscos de contaminação de doenças infectocontagiosas, através de local adequado para o acondicionamento dos resíduos, realizando a coleta seletiva dentro das cidades em parceria com os hospitais nelas existentes, fazendo armazenamento adequado,

tratamento antes de serem levados aos aterros sanitários, gerenciamento muito bem administrado pelos envolvidos em questão, juntamente com as normatizações e licenças ambientais que estão em vigor para cada vez mais tratar esse assunto, que está encostado, sem muitos incentivos e poucas informações para a conscientização tanto das instituições quanto para a sociedade (FERREIRA, 1995).

Portanto, o conceito de qualidade deve tratar com mais clareza as normas regulamentadoras que regem as leis, para que os resíduos hospitalares sejam tratados com a devida atenção que se deve ter com esses materiais tão poluentes, como os comuns, porém infectocontagiosos que podem transmitir doenças (FERREIRA, 1995).

A norma brasileira regulamentadora sobre os manuseios de gestão e triagem desses resíduos relata que deve ser feito a separação dos materiais infectantes que são coletados nas instituições de saúde, que são bolsas de sangue , agulhas e seringas, e os perfurocortantes, lembrando também que muitas fraldas descartáveis e papel sanitário são geralmente descartados como matérias domiciliares, um erro, que a maioria da população pratica por não ter acesso às informações corretas de separação desses tipos de resíduos que, são hospitalares, porem são descartados na forma de lixo domésticos. Por isso, a participação de órgãos públicos, como também a realização de campanhas de conscientização em cada município brasileiro é muito importante para que a população esteja ciente do risco que está correndo, descartando os resíduos hospitalares de forma incorreta em lixões a céu aberto, muitas vezes colocando a sua e a saúde de várias outras pessoas em cheque, podendo realizar uma coleta seletiva adequada para que esses materiais não venha afetar o meio ambiente e nem a população em geral (FERREIRA, 1995).

2.1 Resíduos

Atualmente, a mudança do ser humano vem prejudicando muito o meio ambiente, a mídia sempre acaba focando nas destruições que se destacam mais, e acaba deixando outros aspectos de poluição. Os habitantes estão cada vez mais consumistas, gerando lixo, que muitas vezes acabam sendo encaminhados a lugares errado por falta de logística. (FERREIRA,1995).

Há alguns anos foi implantado a reciclagem de recipientes descartáveis como latas, vidros e embalagens plásticas, esses produtos não possuem degradação imediata no meio ambiente, precisando de vários anos para que os produtos de decomponham, com essa iniciativa algumas empresas começaram a utilizar produtos recicláveis.

A classificação de resíduos é importante pois, cada lixo diferente é descartado de uma forma e quanto mais contaminado o recipiente seja, maior os cuidados para o seu descarte adequado. Pode-se classificar os resíduos produzidos como lixo comum (papel, resto de jardim e resto de comida), infectantes (sangue, gazes, curativos, agulhas) e resíduos especiais (químico, farmacêutico e radioativos). A incineração

dos resíduos de certa forma ajuda no meio ambiente, se for feito de forma correta, porque alguns aterros que são a céu aberto não podem fazer esse tipo de tarefa por causa da poluição, esse tipo de recurso tem que ser em comum acordo para que não prejudique o meio ambiente (FERREIRA, 1995).

Os resíduos em geral estão evoluindo muito ao longo dos anos, uns dos fatores de maior destaque são as embalagens plásticas que muitos estão adquirindo pela praticidade de não voltar. Os estabelecimentos têm pela frente diversos fatores e critérios para diminuição dos resíduos como o uso de embalagens retornáveis, materiais como vidro, plástico, papel e papelão também tem uma grande parte de lixo que são descartados e possa ser reciclado para trazer vantagens em termo de recuperação dos materiais (SISINNO, MORREIRA, 2005).

Alguns fatores da saúde vêm contribuindo para os resíduos hospitalares terem um crescimento repentino, como o fato de que a população idosa cresceu, vários estabelecimentos grandes necessitam de mais recursos e acabam gerando mais lixo. Segundo a pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB), realizada pelo instituto Brasileiro de Geografia estatística (IBGE) em 2000, foram coletados por dia 228.413 toneladas de lixo no Brasil. Para esses descartes serem feitos corretamente é preciso que todos os resíduos sejam identificados como infectante, químicos, radioativos, comuns e perfurocortantes, isso é importante para gerenciar todos de forma formal. Esse gerenciamento de resíduos de saúde pode ser definido como planejamento, implementação e gestão, sempre tendo como objetivo diminuir a quantidade produzida, essa classificação dos produtos gerencia os produtos que serão de reciclagem e os que são para a incineração (SISINNO, MORREIRA, 2005).

As pessoas têm acesso a informações rápidas nos dias de hoje, isso facilita o modo de pesquisa para não poluir com resíduos, isso precisa ser do interesse da cada um e dos conhecimentos de todos para isso seria ideal divulgações em escolas, fazer campanhas de conscientização para descartar os resíduos de forma correta (HOPPE, 2011).

Uma forma de trabalhar os conceitos de qualidade em hospitais é fazendo uso de suas ferramentas em sua gestão como: ciclo PDCA que é muito utilizado para ações no planejamento, execução, controle, e atuação dos processos, 5S também muito utilizado na execução de projetos de descartes dos resíduos sólidos e outros meios afins que são muito úteis nesse processo de conceitos de qualidade (BITTAR 2001).

3 | A FERRAMENTA 5S APLICADA AO DESCARTE

O 5s é uma das ferramentas de gestão da qualidade, que auxilia na criação da cultura da disciplina, com intuito de identificar problemas e gerar oportunidades para melhorias.

A ferramenta 5S é uma ferramenta que proporciona uma qualidade no serviço

de forma participativa na vida dos trabalhadores e, facilmente, pode fazer novos métodos de programa para um melhor desenvolvimento na área de trabalho, esse envolvimento do 5S precisa ter a mudança dos funcionários pois se não houver isso terá muito falhas. O programa 5S de administração nasceu no Japão, no final da década de 60, quando pais ensinavam a seus filhos os princípios educacionais até a fase adulta (GAVIOLI, SIQUEIRA, SILVA, 2009).

Essa aplicação do 5S foi um avanço para os japoneses e uma das principais ferramentas para se trabalhar nas gestões de empresas, posicionando uma organização de qualidade, mudando pessoas, reduzindo custos e aumentando a produção. Até nos dias hoje é uma ferramenta fundamental para qualquer empresa, sendo as mudanças de comportamento de pessoas o principal objetivo dessa ferramenta de qualidade, que aqui no país, é conhecida como *housekeeping* (conservação da casa) (REBELLO, 2005).

Os recursos que o processo disponibiliza para cada pessoa é enorme e o preço para aplicação sempre será baixo de acordo com os resultados que são obtidos. Essas cinco palavras de origem japonesa foram formalizadas na língua brasileira como os 5 senso: de seleção (descartes), de organização (ordenação), de limpeza (saúde), de padronização (sistematização) e de autodisciplina (manutenção da ordem) (REBELLO, 2005).

Abaixo segue os significados de cada palavra:

1- *SEIRI*- Senso de Utilização: significa que é preciso utilizar sem desperdiçar, ou seja se algum produto da empresa não está sendo útil você terá que resolver onde ele poderá se encaixar, servindo para outros lugares ou também para algumas pessoas.

2- *SEILTON*- Senso da organização: essa parte mostra de como deve ser utilizado nos produtos, mas de forma organizada sendo que em cada lacuna deverá ser repostas, terá um padrão para estocagem, identificar uma localização para cada produto e sempre trabalhando na ferramenta PEPS (Primeiro que entra Primeiro que sai).

3- *SEISO*- Senso de limpeza: o senso exige tirar tudo que não for útil fazendo uma geral em tudo, sempre resolvendo naquilo que está sendo o problema e sempre reciclando o ambiente de trabalho.

4- *SEIKETSU*- Senso da Saúde: a parte da saúde se identifica quando as condições de trabalho física e mental forem normais, sempre melhorando o ambiente para que a ferramenta possa ser desenvolvida.

5- *SHITSUKE*- Senso de autodisciplina: após os 4 passos, esse é o último senso que trará um cumprimento dos anteriores com uma maior responsabilidade de regras e as importâncias onde nas ferramentas exigem para que seu processo ocorra correto e produtivo.

Pode se presumir que o programa 5S, de acordo com a figura 1, reforça a todos ter um comprometimento com as funções fazendo acontecer todos os tópicos

com perfeição e dedicação, isso traz muitos benefícios para a empresa e para o empregador. A aplicação sempre mostra uma nova oportunidade para todos, se houver a colaboração das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer processo ou serviço pode aplicar a ferramenta de qualidade, nessa maneira a empresa não cometerá as mesmas falhas pois sempre elas irão se tornar um ambiente melhor e mais produtivo (REBELLO, 2005).

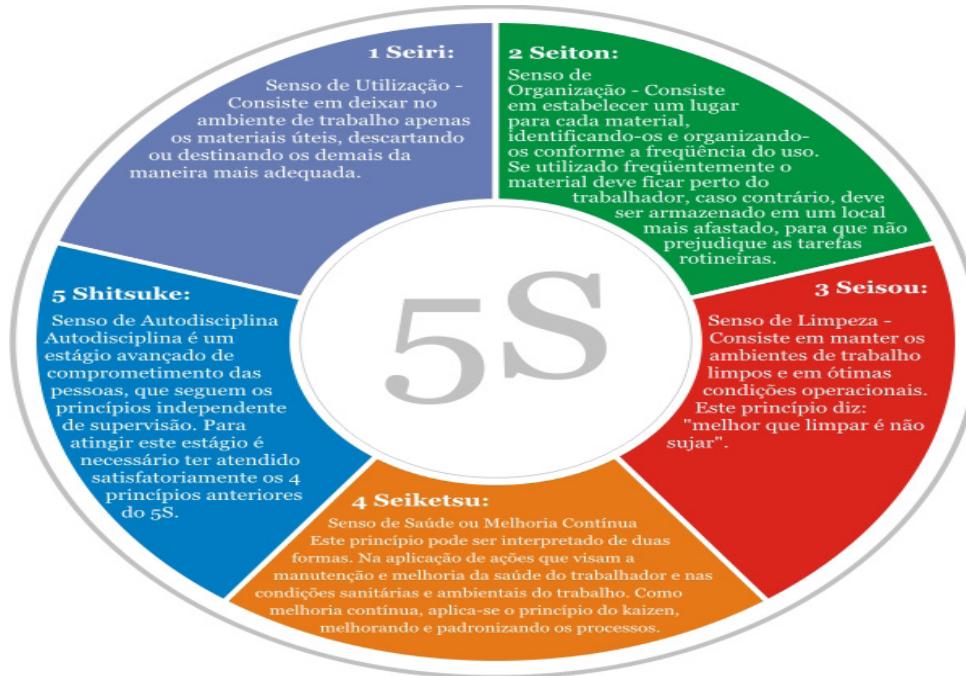


Figura 1 – Definição do 5S.

Fonte: <https://www.logisticosoficial.com/single-post/2015/09/03/OS-CINCO-SENSOS-%E2%80%93-5S>

4 | FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RETIRADA DE RESÍDUO HOSPITALAR

Uma das ferramentas de qualidade que identifica na empresa um dos principais meios de melhorias é o fluxograma, para seguir alguns passos basta identificar, observar, analisar e agir com as dificuldades existentes. (LUCIETTO; COSMA; ZANANDREA; CRUZ, 2011).

Esta ferramenta demonstra a aplicação de uma sequência de características de agregação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria prima. O fluxograma trata – se de um sistema detalhado, com a aplicação dela pode-se assinalar os pontos cruciais da metodologia e as barreiras para alcançá-la (LINS, 1993).

O fluxograma possibilita a identificação de eventuais lapsos, que são uma eventual origem de problemas, e é utilizado na atividade em que o autor denomina *imagineering*, na qual as pessoas que detêm maior conhecimento sobre o processo se reúnem para desenhar o fluxograma atual, o fluxograma de como deveria ser feito e, posteriormente, os comparam (BERH, MORO, ESTABEL, 2008).

Este sistema de demonstração é muito útil para aqueles que são novos na

empresa ou mesmo estão visitando para ter um conhecimento logístico da ferramenta, sempre o fluxograma é feito de forma fácil de interpretar e para que todos entendam como funciona cada parte da empresa de maneira clara e objetiva. Dessa forma algumas expressões mais vistas: Operação (retângulo) quando algum texto tem ação; decisão (losango) representa um parecer ou quando uma resposta tem duas opções; sentido do fluxo (seta) sempre indica a ordem da sequência das partes; limites (elipse) significa começo e o final; conector (círculo) conexão dos textos e preparação (hexágono) indica o processo acabado, esses itens podem ser definidos em um fluxograma (BERH, MORO, ESTABEL, 2008).

No ambiente hospitalar existem vários tipos de vírus que podem trazer riscos à saúde de todos no local, para que isso não aconteça existe alguns modos de prevenção como descartes de lixo hospitalar. Esses resíduos trazem enormes riscos ao meio ambiente e as pessoas que se habita no hospital fazendo com que essa obrigação das pessoas no ambiente de trabalho é fazer esse os descartes corretos para ser levados pelas cooperativas de coleta com segurança. (BALSAMO, FELLI, 2006).

As ferramentas de gestão de qualidade são apoios para todos os processos assim ajudando a solucionar problemas e identificar. (LUCIETTO, COSMA, ZANANDREA, CRUZ, 2011). Com todas as informações geradas iniciamos um fluxograma para detalhar os destaques do processo de coleta de resíduos, conforme mostra a figura 2.

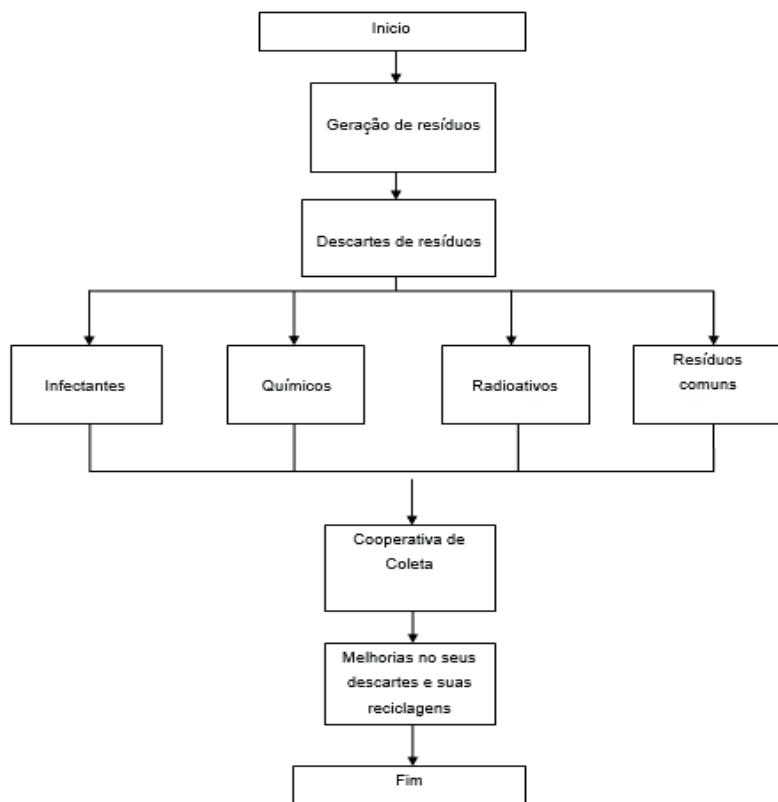


Figura 2 – Demonstração da logística de resíduos hospitalares.

Fonte: Próprio autor.

4.1 Proposta de aplicação das ferramentas 5s e fluxograma no ambiente hospitalar

A proposta de aplicação das ferramentas 5S e fluxograma surgiu com efeito de beneficiar o processo de descartes do lixo hospitalar, isso pode se converter em um resultado satisfatório os hospitais.

De acordo com a proposta, a ferramenta de qualidade 5S fornece um sistema sem erros, ou seja, para que todos as etapas envolvidas no processo se desenvolvam perfeitamente, de forma dedicada e com muita atenção, nesse procedimento visa se estabelecer os passos dos 5 senso de seleção (descartes), organização (ordenação), limpeza (saúde), padronização (sistematização) e autodisciplina (manutenção da ordem).

Esses passos sempre têm que ser na sequência, conforme citados, para que possa diminuir custos, ter uma organização na hora de descartar os resíduos, para que todos os envolvidos na coleta efetuem o trabalho conforme os sistemas indicam, tirar pessoas de suas funções rotineiras para que efetuem suas mudanças. E assim, liderar o mercado e abrilhantar os beneficiados nas suas funções.

Já com o fluxograma o método de melhoria no trabalho é um pouco diferente para demais pessoas observarem sua gestão, a função dessa ferramenta nos descartes de lixo hospitalar deve ser planejada com muito êxito e sucesso. Para que seja aplicada de forma organizada e com a execução correta, deve –se elaborar um fluxograma cada funções no processo dos descartes, desde a pessoa que gera o lixo hospitalar até as pessoas que fazem uma reciclagem do lixo, auxiliando assim o meio ambiente.

5 | CONCLUSÃO

Com essas ferramentas de qualidade, podemos concluir que ambas dependem da logística de descartes e podem ser executadas com sucesso se houver dedicação.

O estudo sobre gestão de resíduos hospitalares pode ser satisfatório, sendo possível abordar vários assuntos importantes como: a sociedade ter mais consciênciia no descarte destes resíduos, identificação de alguns modelos de gestão nas unidades hospitalares e conseguir melhoria através da implantação das ferramentas de qualidade, que irão auxiliar os colaboradores e os líderes na gestão do descarte sustentável desses resíduos.

Por ser ainda pouco divulgados na mídia e na sociedade como um todo que seu descarte incorreto pode acarretar vários riscos à saúde e ao meio ambiente. Alguns riscos podem ser de menor ou maior impacto para toda a população, com a pesquisa e possível aplicação das ferramentas, pode-se dizer que haverá sucesso em todas as etapas, desde a pessoa que descarta o lixo até os trabalhadores que faz a separação para a reciclagem dos materiais serem reutilizados.

Esses métodos podem ser usados não somente nas unidades hospitalares, como também, em qualquer logística de processo das empresas, basta as pessoas

terem dedicação e agirem conforme as regras das ferramentas do 5S e fluxograma, é importante também que cada trabalhador seja inserido nessas aplicações, assim haverá mais desenvolvimento e valorização, tendo mais oportunidades dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

- BALSAMO, Ana Cristina, FELLI, Vanda Elisa Andres, **Estudo sobre os acidentes de trabalho com exposição aos líquidos corporais humanos em trabalhadores da saúde de um hospital universitário**. Rev. Latino-am Enfermagem, 2006.
- BERH, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil; **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.
- BITTAR, Olímpio J.Nogueira V.; **Cultura e qualidade em hospitais**. In Quinto Neto A, Bittar OJNV. Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. Porto Alegre: Da Casa, 2004. Cap. 1.
- BITTAR, O. J. N. V.; **Gestão de Processos e certificação para qualidade em saúde**. Rev. Assoc. Med. Bras. vol.45 n.4 São Paulo Sept./Dec. 1999.
- FERREIRA, João Alberto, **Resíduos Sólidos e Lixo Hospitalares: Uma discussão ética**. Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 11 (2): 314-320, Apr/Jun, 1995.
- GAVIOLI, Giovana; SIQUEIRA, Maria Cristina Mendonça; SILVA, Paulo Henrique Ribeiro; **Aplicação do programa 5S em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos**- Universidade de Cruzeiro do Sul, 2009.
- HOPPE, Taíse Raquel Grings. **Contaminação do meio ambiente inadequado de medicações vencidos e não utilizados**. Universidade Federal de Santa Maria, 2011.
- LINS, Bernardo Felipe Estellita, **Ferramentas básicas de qualidade**. Ci inf., Brasília, 22(2): 153-161, 1993.
- LUCIETTO, Deoclides; COSMA, Marília Aparecida; ZANANDREA, Gabriela; CRUZ, Marcia Rohr, **Ferramentas de Qualidade**. Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha, 2011.
- MOREIRA, Josino Costa, SISINNO, Cristina Lúcia Silveira, **Ecoeficiência: um instrumento para a redução da geração de resíduos e desperdícios em estabelecimentos de saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, nov-dez, 2005.
- MOTA, S. M. **Impacto dos resíduos de serviços de saúde sobre o homem e o meio ambiente**. Arquivos em Odontologia, v. 40, n. 2, p.111-206, 2004.
- REBELLO, Maria Alice de França Rangel. **Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do hospital universitário da universidade de São Paulo – Revista digital de biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, 2005.
- RODRIGUES, Beatriz; **Logísticos Oficial**, 2015, disponível em: <https://www.logisticosoficial.com/single-post/2015/09/03/OS-CINCO-SENSOS-%E2%80%93-5S>
- SIQUEIRA, M.M.; MORAES, M. S. **Saúde coletiva, resíduos sólidos, urbanos e os catadores de lixo**. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, 2012.
- VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração**. 1999, 7 p. Artigo Científico – UFRGS Campus Rio Grande do Sul.

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto

José Alves Dantas

Jorge Katsumi Niyama

RESUMO: Os Acordos de Basileia e a crise financeira desencadeada a partir de 2007 evidenciaram a importância do *rating* de crédito das instituições financeiras (IF) atribuído pelas principais agências de *rating*. Com o aumento da importância do *rating* para o setor bancário, surgem questionamentos sobre possíveis diferenças na atribuição de *rating* de IF caso essas estejam sediadas em países emergentes ou não emergentes; e se o *rating* soberano de um país seria um teto limitador ao *rating* dessas instituições. Portanto, a pesquisa tem como objetivo avaliar se há diferenças nos determinantes dos *ratings* de crédito das IF, tendo como diferencial, em comparação a estudos anteriores, a segregação dos determinantes do *rating* das instituições financeiras nos dois blocos de países. A partir das conclusões, verifica-se que existem diferenças nos determinantes do *rating* das referidas instituições em função da classificação do país em que estão situadas. Observa-se que o *rating* soberano seria o principal determinante do *rating* das IF sediadas em países emergentes, juntamente com um indicador de qualidade dos ativos: participação dos empréstimos sobre os ativos totais. Nas

IF de países não emergentes, o tamanho e a qualidade das operações de crédito são as variáveis que mais teriam influência na amostra, seguidas do *rating* soberano.

PALAVRAS-CHAVE: *Rating*; Instituições Financeiras; Riscos; Países Emergentes; Países Não emergentes; Teto Soberano.

DETERMINANTS OF THE CREDIT RATING OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN EMERGING AND NON-EMERGING COUNTRIES

ABSTRACT: The Basle Accords and the financial crisis triggered from 2007 have highlighted the importance of the credit rating of financial institutions assigned by the main rating agencies. Shareholders, investors, governments and regulators evaluate this rating as a sign of the financial health of financial institutions. Since the importance of the rating to the banking sector increased, questions about the existence of differences concerning rating attribution for financial institutions located in emerging or non-emerging countries arise; and whether the sovereign rating of a country would be the maximum limit for the rating of financial institutions, as mentioned in the literature. Therefore, the research aims to analyze if there are differences in the determinants of the credit ratings of financial institutions, differentiating,

when compared to previous studies, the segregation of rating determinants of financial institutions in both countries groups. From the conclusions, it is verified that differences between the rating determinants of these institutions exists, whether located in emerging or non-emerging countries. The size and quality of credit operations are the variables that would most influence the sample of financial institutions (FIs) of non-emerging countries, followed by the sovereign rating. For institutions located in emerging countries, it was verified that the sovereign rating would be the main rating determinant of these institutions, and also is the asset quality indicator: share of loans over total assets.

KEYWORDS: Rating; Financial Institutions; Risks; Emerging Countries; Non-Emerging Countries; Sovereign Ceiling.

1 | INTRODUÇÃO

O estabelecimento dos riscos de crédito de empresas, países e seus títulos, definidos pelas agências classificadoras de *rating*— as principais são Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poor's (S&P) – assume particular importância para o funcionamento dos mercados financeiros e de capitais, ao reduzir a assimetria informacional entre os emissores e os investidores. A importância das agências de *rating* na atribuição do grau de investimento de países e de instituições financeiras tem se tornado cada vez mais relevante. Como exemplo dessa relevância, para o bem e para o mal, pode ser mencionado o fato de que a crise financeira internacional desencadeada em 2008 deveu-se, em parte, ao *rating* erroneamente atribuído aos papéis conhecidos como *Collateralized Default Obligations*, que estavam lastreados em hipotecas denominadas *Subprime*. As próprias agências de *rating* orientaram seus clientes a estruturarem esses instrumentos financeiros complexos lastreados nestas hipotecas, o que evidenciou o conflito de interesses (Saunders & Cornett, 2012).

Após a crise, as três maiores agências de *rating* passaram a reavaliar a metodologia para o risco de crédito, o que resultou em *dowgrades* materiais do referido risco em instituições financeiras, especialmente em bancos dos Estados Unidos e da União Europeia (Packer & Tarashev, 2011). Esse maior impacto nos bancos se justifica pelo fato de o setor financeiro ter sido um dos mais diretamente afetados pela crise global. Pelas particularidades deste segmento e pelo fato de que as instituições financeiras estão sujeitas a problemas causados pelas informações assimétricas, o presente trabalho buscou avaliar os *ratings* de crédito e as mudanças na mensuração da referida medida de risco após o desenrolar da crise.

A respeito do *rating* de instituições financeiras, (King, Ongena & Tarashev, 2016) ressaltam que agências classificadoras de risco consideram as características intrínsecas dessas entidades por meio do *rating* individual (*stand-alone*), mas também é considerado o suporte governamental a essas instituições em uma situação de *default*, mesmo que os governos não detenham ações ou controle delas. Nesse caso,

as agências agregam a expectativa do apoio governamental ao *rating all-in*. Para exemplificar a importância do suporte governamental, durante a crise do *subprime*, governos como o norte-americano tiveram que intervir para evitar o colapso advindo de uma possível corrida bancária (Saunders & Cornett, 2012).

Considerando esse contexto, o presente estudo tem por propósito avaliar os determinantes do *rating* em IF, considerando se estão sediadas em países emergentes ou não-emergentes. Para esse fim, serão aplicados modelos econométricos para avaliar as variáveis que determinam os *ratings* das IF, com base em estudos anteriores, e aplicação do modelo de maneira segregada para IF de países emergentes e não-emergentes.

Além dessa parte inicial, que contextualiza o tema e define os seus objetivos, este estudo contempla: Referencial Teórico (Seção 2); Metodologia (Seção 3); Resultados (Seção 4); e Considerações Finais (Seção 5).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estudos empíricos sobre o *rating* de crédito de bancos

Até pela importância destacada na introdução, alguns estudos sobre o comportamento do risco de crédito atribuído pelas agências de *rating* às instituições financeiras são encontrados na literatura, como Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkaruna (2011) e Hau, Langfield e Marques-Ibanez (2012).

Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkaruna (2011) analisaram os determinantes quantitativos de *ratings* bancários, fornecidos pelas agências S&P, Poors, Moodys e Fitch no Reino Unido e na Austrália. Os autores utilizaram os dados de classificações no período 2006-2009 e constataram que as variáveis econômico-financeiras que medem a qualidade dos ativos como: a Provisão de Crédito para Liquidação Duvidosa (PCLD) sobre o total de empréstimos; quociente de adequação de capital (isto é, índice de capital total); índice de liquidez (ou seja, ativos líquidos para ativos totais); e relação de desempenho financeiro de um banco, tal como retorno sobre ativos (ROA), são determinantes significativos dos *ratings* de bancos comerciais em todas as agências de *rating*. Os autores constataram, porém, que as variáveis macroeconômicas não parecem ser um fator que contribui para explicar a classificação do banco nos dois países.

A qualidade dos *ratings* de crédito atribuídos a bancos dos Estados Unidos e da Europa pelas agências *Fitch Ratings*, *Moody's* e *S&P*, de janeiro de 1990 a dezembro de 2011, foi examinada por Hau *et al.* (2012). A partir de um método não paramétrico que interpreta *ratings* de crédito como avaliações relativas de solvabilidade, os autores mostraram que as notações de crédito tornaram-se mais informativas durante período de crise financeira; e encontraram evidências de que bancos maiores e mais alavancados recebem *ratings* de crédito sistematicamente mais favoráveis. Portanto,

constataram que existe um viés significante na classificação do *rating* de grandes instituições financeiras em comparação às de menor porte, pelo fato de observar-se melhores classificações às entidades de maior porte.

Além disso, concluem que existem conflitos de interesse entre as IF e as agências de *rating*, já que verificaram melhores classificações de *rating* para instituições com maior volumes de negócios com as respectivas agências. Os autores também observaram que ocorre maior evidenciação em IF com risco de crédito rebaixado em comparação ao nível de *disclosure* das instituições com boa classificação de *rating*.

Hau *et al.* (2012) apontam para argumentações contraditórias na literatura, citando que a metodologia de *rating* da agência Moody's editada em 1999 sugeria que os *ratings* são medidas absolutas ou cardinais, enquanto outro documento, publicado pela própria agência em 2006 caracteriza os *ratings* de crédito como uma medida ordinal, ou seja, classifica a probabilidade de *default* das diversas instituições financeiras em uma escala, ao invés de prever a possibilidade de situações de crise nos bancos.

2.2 Desenvolvimento das Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses foram desenvolvidas em função da literatura existente, para buscar a relação entre as variáveis explicativas com a variável *rating* das instituições financeiras.

A primeira hipótese se baseia no fato de que instituições financeiras de mesmo porte podem ser avaliadas de maneira distinta em função do *rating* do país em que estão situadas. Como agravante para os países emergentes, os *ratings* emitidos pela S&P e Moody's são críticos para investidores institucionais nos mercados emergentes devido a problemas informacionais e à restrição de participação de muitos investidores institucionais em títulos de grau especulativo (Han, Yoon, Reinhart & Moore, 2009).

H₁: Os determinantes do *rating* de IF de países emergentes são diferentes dos determinantes do *rating* de IF sediadas em países não emergentes.

Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkaruna (2011) evidenciaram a importância do *rating* soberano pelo fato de que os emissores são governos nacionais e, também, pelo fato de que o referido *rating* afeta as atribuições para os emissores de títulos dos países analisados (indústrias, bancos, dentre outros).

Desta forma, os títulos emitidos por um governo municipal, estadual, ou por uma indústria regional dificilmente estariam em um nível da escala de *rating* superior ao *rating* soberano do próprio país, o que possibilita o desenvolvimento da segunda hipótese:

H₂: O *rating* das IF é positivamente relacionado com o *rating* soberano e este seria uma espécie de teto limitador ao risco de crédito de tais entidades.

De acordo com Damasceno, Artes e Minardi (2008), Hau *et al.* (2012) e Fernandino, Takamatsu e Lamounier (2014), a variável tamanho seria positivamente

relacionada com o *rating* das instituições financeiras, o que dá suporte à seguinte hipótese, a ser testada empiricamente:

H3: O *rating* das IF é positivamente relacionado com o tamanho dessas entidades.

Miranda (2008) ressalta que, pela metodologia CAMELS, a adequação de capital de uma instituição é classificada em níveis de *rating*, de acordo com fatores como: a quantidade e a qualidade do capital, a habilidade gerencial de aumento do capital, dentre outros. A referida metodologia (*Capital, Assets, Management, Earnings, Liquidity and Sensibility*) é baseada na análise das instituições bancárias recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI, 2001), e envolve os seguintes grupos de indicadores de solidez bancária: adequação do capital, qualidade dos ativos, capacidade gerencial, resultados, liquidez e sensibilidade ao risco de mercado.

Também ressalta outro item componente da metodologia CAMELS, que é a qualidade dos ativos. Em uma instituição financeira, uma situação de insolvência pode surgir a partir da deterioração de seus ativos, devido à incapacidade de gerar receitas suficientes para cobrir as despesas.

Dentre os indicadores relacionados à adequação de capital, cabe destacar o índice de imobilização do capital próprio (ICP) e o índice de independência financeira (IF) como componentes do bloco de indicadores capital e risco. No setor financeiro, cabe destaque para o Índice de Basileia, que representa a razão do patrimônio de referência em relação aos ativos ponderados pelo risco. Segundo Myers (2010), o capital regulatório representa o capital mínimo aceitável para as IF, portanto, o referido índice reflete percentualmente a adequação de capital aos ativos por meio de uma abordagem baseada no risco.

A partir das informações sobre os índices de adequação do capital e da qualidade dos ativos, foram desenvolvidas a quarta e a quinta hipóteses:

H4: O *rating* das IF é positivamente relacionado com os índices de adequação do capital e de qualidade dos ativos.

H5: O *rating* das IF é negativamente relacionado com a variável Qualidade das Operações de Crédito, por esta representar o quociente de PCLD sobre a carteira de crédito das IF.

O estudo do FMI (2001) corrobora com a hipótese de que as instituições que possuem melhores indicadores de rentabilidade possuem melhor *rating*. Quanto aos índices de liquidez, é comum a utilização do índice de liquidez dos ativos, da razão entre ativos líquidos e passivo circulante e; a razão entre empréstimos e ativos. As pesquisas de Miranda (2008); Capelletto e Corrar (2008) e Assaf Neto (2002) indicam que os indicadores de liquidez possuem relação positiva com a variável *rating*, ou seja, quanto melhor a liquidez da instituição financeira, melhor será o *rating* de tal instituição. Tais pesquisas possibilitam o desenvolvimento da sexta e da sétima hipóteses:

H6: O *rating* das instituições financeiras é positivamente relacionado com os

indicadores associados ao lucro líquido.

H7: O rating das instituições financeiras é positivamente relacionado aos indicadores de liquidez.

3 | METODOLOGIA

Neste capítulo, a pesquisa proposta é classificada, bem como são apresentadas a definição da população, período da amostra, o plano para coleta, o modelo, a definição das variáveis e a análise dos dados.

Esta pesquisa possui características predominantemente quantitativas, utilizando dados empíricos e a aplicação de modelo econométrico. Silva e Menezes (2001) ressaltam que a pesquisa quantitativa considera o que pode ser quantificável, traduzido em números, opiniões e informações e, em seguida, classificado e analisado, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas. Conforme Walliman (2001), uma constatação empírica é aquela derivada de experiências. Em ciência, experimentos são um meio comum para obter-se uma constatação através de métodos empíricos.

3.1 Modelos Econométricos

Para a realização dos testes empíricos, é utilizado como modelo o *probit* ordenado, modelo multinomial de natureza probabilística utilizado principalmente para modelagem de uma variável dependente qualitativa ordinal. De acordo com Gujarati e Porter (2011), muitas vezes a variável resposta pode ter mais de dois resultados, e esses resultados são de natureza ordinal, não podendo ser expressos em uma escala de intervalo. Esse é o caso dos *ratings* emitidos pelas agências de avaliação de risco de crédito, que são classificados numa escala ordinal, definindo claramente uma hierarquia. Os modelos econôméticos (3.1), (3.2) e (3.3) são utilizados para esse fim.

$$Y_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 TAM_{i,t} + \alpha_2 IFi,t + \alpha_3 ICP_{i,t} + \alpha_4 QOC_{i,t} + \alpha_5 ROE_{i,t} + \alpha_6 ROA_{i,t} + \alpha_7 Part_Emp_{i,t} + \alpha_8 Encaixe + \alpha_9 R_{i,t} + \epsilon_{i,t} \quad (3.1)$$

Onde:

$Y_{i,t}$: corresponde ao *rating* de crédito do banco i , no momento t ; apurado conforme Seção 3.2;

$TAM_{i,t}$: Tamanho do banco i , no momento t , mensurado como o logaritmo natural dos ativos totais;

$IF_{i,t}$: Independência Financeira do banco i , no momento t , medido pela relação entre o patrimônio líquido e os ativos totais;

$ICP_{i,t}$: Imobilização do Capital Próprio do banco i , no momento t , medido pela relação entre o Ativo Permanente e o Patrimônio Líquido;

$QOC_{i,t}$: Qualidade das Operações de Crédito do banco i , no momento t , avaliada

pelo nível de provisão para créditos de liquidação duvidosa em relação à carteira de crédito;

$ROE_{i,t}$: Retorno sobre o patrimônio líquido do banco i , no momento t , medido pela relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido;

$ROA_{i,t}$: Retorno sobre os Ativos do banco i , no momento t , medido pela relação entre o lucro líquido e os ativos totais;

$Part_Empr_{i,t}$: Participações dos Empréstimos do banco i , no momento t , representadas pela relação entre o saldo das operações de crédito e os ativos totais;

$Encaixe_{i,t}$: Saldo do encaixe obrigatório do banco i , no momento t , apurado pela relação entre os depósitos compulsórios e os depósitos à vista;

RS : Risco Soberano, mensurado pelas Agências de *rating* de forma a determinar o risco de crédito dos países, levando em conta fatores socioeconômicos.

O modelo *probit* será utilizado em duas etapas: na primeira, serão utilizadas as variáveis listadas no modelo (3.1). Na segunda, será incluída a variável *dummy*, em que o atributo 0 refere-se a país classificado como emergente e o atributo 1 refere-se a país não-emergente, conforme classificação do FMI, de 2011. Devido à ausência de significância da margem líquida e do ROE no modelo (3.1) e para evitar possível multicolinearidade, as referidas variáveis serão excluídas nos modelos (3.2) e (3.3). Após inclusão da variável *dummy* e exclusão das variáveis ROE e Margem Líquida, a equação será reescrita conforme modelo (3.2):

$$Y_{i,t} = a_0 + a_1 TAM_{i,t} + a_2 F + a_3 ICP_{i,t} + a_4 QOC_{i,t} + a_5 ROE_{i,t} + a_6 ROA_{i,t} + a_7 Part_Emp_{i,t} + a_8 Encaixe + a_9 R_{i,t} + a_{10} dummy_{i,t} + e_{i,t} \quad (3.2)$$

Após a análise descrita nos modelos anteriores, será incluída a variável referente ao Índice de Basileia (IB) no modelo econométrico, de forma a avaliar se há alguma correlação do referido índice com o rating das instituições financeiras. Dessa forma, é testado o modelo (3.3):

$$Y_{i,t} = a_0 + a_1 TAM_{i,t} + a_2 IFI_{i,t} + a_3 ICP_{i,t} + a_4 QOC_{i,t} + a_5 ROE_{i,t} + a_6 ROA_{i,t} + a_7 Part_Emp_{i,t} + a_8 Encaixe + a_9 R_{i,t} + a_{10} B_{i,t} + e_{i,t} \quad (3.3)$$

Quando a amostra passou a ser segregada em IF de países emergentes e IF de países não-emergentes, a variável *dummy* foi retirada, devido à estratificação da amostra pelos dois blocos de países. Também foi retirada a variável Índice de Basileia, para evitar a incidência de multicolinearidade após a segregação.

3.2 Definição da Variável dependente: o *Rating* das Instituições Bancárias

A mensuração da variável dependente dos modelos (3.1) a (3.3), representativa do *rating* de crédito de longo prazo atribuído pelas grandes agências de classificação

de risco – a Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poor's (S&P) – às principais instituições financeiras de países membros do Comitê de Basileia.

Como os *ratings* são divulgados pelas agências classificadoras em escala qualitativa, através da utilização de letras, é necessária uma transformação dos *ratings* para uma escala numérica. Seguindo a ótica adotada nos estudos de Minardi, Sanvicente e Artes (2006), Damasceno, Artes e Minardi (2008), Hau, Langfield e Marques-Ibanez(2012), Soares, Coutinho e Camargos (2012) e Pereira e Martins (2015), os graus de *ratings* serão categorizados conforme consta no Quadro 1, sendo 7 equivalente aos melhores *ratings* (AAA e Aaa) e 0 equivalente aos piores *ratings* (CC, C, D, atribuídos pelas agências S&P e Fitch; e Ca e C pela agência Moody's).

Quando há divergência entre as categorias de *rating* nos dados coletados das três agências de *rating*, o valor da categoria será obtido por meio da média ponderada das três notas obtidas, arredondando-se para o valor inteiro mais próximo da escala apresentada no Quadro 3, pelo fato de que a variável deve ser discreta.

Categoria	S&P e Fitch	Moody's
7	AAA	Aaa
6	AA	Aa
5	A	A
4	BBB	Baa
3	BB	Ba
2	B	B
1	CCC	Caa
0	CC, C e D	Ca e C

Quadro 1. Variável dependente Y e *rating* de crédito

Fonte: Adaptado de Damasceno, Artes e Minardi (2008)

3.3 Definição das Variáveis Independentes

As variáveis explicativas/independentes a serem utilizadas na pesquisa são constituídas por índices econômico-financeiros, além de variáveis que representam o tamanho (TAM) das instituições financeiras e o risco soberano (RS).

Os índices econômico-financeiros utilizados na pesquisa são os que constituem a metodologia de análise das instituições bancárias recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI, 2001) denominada CAMELS, que envolve seis grupos de indicadores de solidez bancária:

- C – *Capital adequacy* (adequação de capital): Determina o quanto bem as instituições financeiras podem lidar com choques em seus balanços. O nível de capital mantido pelas instituições financeiras deve ser condizente com a extensão dos riscos assumidos. Um capital adequado indica que a instituição possui maior capacidade em suportar perdas (FMI, 2001). De

acordo com a metodologia CAMELS e com as determinações dos Acordos de Basileia, as atividades bancárias são altamente sensíveis às variações econômicas, sendo necessária a manutenção de capital mínimo suficiente para cobrir eventuais perdas nos negócios ativos da instituição. O nível de capital das instituições financeiras atua também como um mecanismo de proteção dos depositantes. Segundo Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkarnuna (2011), as *proxies* comumente utilizadas para avaliar a adequação de capital incluem o Capital nível 1 e o capital regulatório total. Tais indicadores são utilizados pelos reguladores para avaliar a conformidade com o padrão de capital mínimo requerido para instituições financeiras. Dessa forma, os indicadores selecionados para análise de adequação do capital são a independência financeira (IF), a imobilização do capital próprio (ICP) e o índice de Basileia (IB).

- A – *Asset quality* (qualidade dos ativos): Segundo Hilbers, Krueger e Moretti (2000) a solvência das instituições financeiras normalmente está em risco quando seus ativos tornam-se prejudicados. Assim, torna-se importante monitorar os indicadores de qualidade dos ativos em termos de exposição excessiva a riscos específicos, tendências em empréstimos inadimplentes, bem como a rentabilidade da instituição. Cabe ressaltar que na variável índice de Basileia, relatada no item anterior, estão sendo considerados no denominador do referido índice os ativos ponderados pelo risco. Portanto, no referido índice há um componente relacionado ao Capital (numerador) e outro componente relacionado aos ativos ponderados pelo risco (denominador). De acordo com Miranda (2008), os ativos mais relevantes em um banco comercial são as carteiras de crédito. Assim, para esse estudo a qualidade dos ativos será mensurada pela qualidade da carteira de crédito (QOC).
- M – *Management* (capacidade gerencial): Uma boa gestão é importante para o desempenho da instituição financeira, porém de difícil mensuração, pois se tratam principalmente de fatores qualitativos aplicáveis às instituições (FMI, 2001). Devido às características qualitativas e de mais difícil mensuração, não serão utilizadas as variáveis associadas à capacidade gerencial.
- E – *Earnings* (Resultados): De acordo com o FMI (2001) dados contábeis sobre as margens bancárias, rendimentos e gastos são amplamente utilizados como indicadores de rentabilidade dos bancos, sendo os índices operacionais comuns o retorno sobre ativos (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Além disso, será utilizada a margem líquida (ML) como um indicador de rentabilidade, que de acordo com Myers (2010), permite avaliar o *spread* entre as receitas financeiras e as despesas financeiras.
- L – *Liquidity* (Liquidez): Hilbers, Krueger e Moretti (2000) frisam que instituições financeiras inicialmente solventes podem ser conduzidas à insolvência devido à má gestão de liquidez de curto prazo. A instituição financeira deve

ter habilidade de suprir a necessidade de caixa em situação de crise sem comprometer sua atividade operacional. De acordo com Miranda (2008) o percentual do ativo de um banco aplicado em operações de crédito revela a estratégia de aumento em tais operações e a maior ou menor preocupação com a administração da liquidez, pois um aumento da participação dos créditos implica redução da liquidez da instituição. Capelleto e Corrar (2008) aponta que o indicador de participação dos ativos líquidos sobre o total de depósitos informa a liquidez existente em instituições do setor bancário, sugerindo que quanto maior o valor, menor o risco de liquidez. Assim, as variáveis a serem utilizadas no estudo, no que tange à liquidez, são participação dos empréstimos (Part_Emp) e encaixe voluntário (Encaixe).

- S – Sensitivity to market risk (sensibilidade ao risco de mercado): De acordo com o FMI (2001), as instituições financeiras estão cada vez mais envolvidas em operações diversificadas, as quais envolvem um ou mais aspectos de risco de mercado. No entanto, as variáveis associadas ao risco de mercado não serão incluídas na análise devido à dificuldade de obtenção de alguns indicadores nas informações disponibilizadas pela Bloomberg.

Além dos indicadores da metodologia CAMELS, foram incorporadas outras variáveis independentes no modelo, entre elas a representação do tamanho da empresa (TAM), calculada a partir do logaritmo natural do ativo total das instituições financeiras da amostra.

Outra variável independente é representada pelo Rating soberano (RS). De acordo com Williams, Alsakka e Gwilym (2013) o *rating* soberano representa a avaliação da capacidade e da vontade dos governos em cumprir suas obrigações financeiras, afetando a dinâmica dos mercados de capitais e influenciando o custo do capital, sendo a informação do referido *rating* essencial para fixar os juros dos fundos internacionais.

Os autores observaram que bancos de mercados emergentes têm alta probabilidade de ter sua classificação atualizada (rebaixada) logo após uma atualização (rebaixamento) do *rating* soberano. Esse fato foi constatado para todas as três agências de *rating*, porém a agência Moody's demonstrou menor propensão, em alguns casos, a migrar os *rating* de bancos seguindo a classificação soberana. Também Brooks *et al.* (2004) mostram que rebaixamentos de *ratings* soberanos impactam negativamente o retorno do mercado de ações.

Alsakka e Gwilym (2009) também ressaltam que o *rating* soberano auxilia o setor privado de países emergentes a terem acesso ao mercado de capitais.

Por fim, foi incluída uma variável dicotômica no segundo modelo para diferenciar se os países em que se encontram as instituições financeiras são classificados como emergentes ou não emergentes, gerando assim uma nova equação. A segregação dos países em emergentes e não emergentes foi efetuada segundo os critérios e a avaliação do Fundo Monetário Internacional de 2011, que é a classificação mais

recente emitida pelo referido ente.

3.4 População e amostra

A população inicialmente foi composta por 152 instituições financeiras, cujos ativos totais superaram U\$S 50 bilhões, em dezembro de 2015. No entanto, foram excluídas 20 instituições pelo fato de não terem o *rating* atribuído por nenhuma das três agências (S&P, Moody's ou Fitch), totalizando 132 instituições financeiras. Os dados foram obtidos das demonstrações referentes a Dezembro/2015, na base de dados Bloomberg Intelligence.

As instituições analisadas têm sede nos seguintes 29 países, sendo os não emergentes: Alemanha, Austrália, Bélgica, Grã-Bretanha, Coréia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Grécia, Holanda (Países Baixos), Hong Kong, Itália, Japão, Noruega, Singapura, Suécia, Suíça, Taiwan; e dentre os emergentes: Brasil, China, Colômbia, Índia, Indonésia, Malásia, Polônia, Rússia, Tailândia e Turquia.

À exceção da Colômbia, Taiwan e Tailândia, os demais países mencionados são representados no Comitê de Supervisão de Basileia. No entanto, não foram retiradas da amostra as instituições daqueles países devido à importância dos bancos asiáticos para a análise. Também foi mantido o banco colombiano para melhor compor a amostra de instituições de países emergentes.

4 | RESULTADOS

4.1 Apresentação dos Resultados

Em razão da natureza não linear do método probit, o uso de Mínimos Quadrados Ordinários e Mínimos Quadrados Ponderados não é aplicável (Wooldridge, 2010), porém dentre os possíveis estimadores, foi utilizada a Estimação de Máxima Verossimilhança para dados não-paramétricos (Wooldridge, 2010); (Gujarati & Porter, 2011).

A variável não paramétrica referente ao Tamanho foi transformada no seu logaritmo natural, de forma a suavizar a curva não-paramétrica e a heterocedasticidade em todos os modelos econôméticos utilizados.

4.1.1 Resultados sem segregação de emergentes e não emergentes

Na Tabela 1, encontram-se os resultados do modelo probit ordenado (3.1), de natureza probabilística, obtidos no software Gretl, utilizando como possíveis variáveis explicativas o Tamanho, Independência Financeira, Imobilização do Capital Próprio, Qualidade das Operações de Crédito, ROE, ROA, Margem Líquida, Participação dos Empréstimos, o Encaixe de Disponibilidades sobre Depósitos à Vista e o *Rating* Soberano.

	Coeficiente	Erro padrão	Z	p-valor	
TAM	0,2151	0,0684	3,1440	0,0017	***
IF	-12,9713	8,1684	-1,5880	0,1120	
ICP	-2,6514	2,1798	-1,2161	0,2239	
QOC	-23,9215	6,6215	-3,6130	0,0003	***
ROE	-0,0100	0,0538	-0,1860	0,8525	
ROA	-0,1154	0,7339	-0,1574	0,8750	
MARGEMLIQ	0,0060	0,0052	1,1530	0,2490	
PARTEMP	1,7293	0,9616	1,7980	0,0721	*
ENCAIXEVOL	-0,1961	0,1038	-1,8892	0,0589	*
RATINGSOBERANO	0,7599	0,1362	5,5770	2,44E-08	***
cut1	-0,1994	2,0122	-0,0991	0,9210	
cut2	0,8234	1,8041	0,4564	0,6481	
cut3	3,6279	1,6772	2,1630	0,0305	**
cut4	6,3934	1,0173	3,5490	0,0004	***
cut5	8,0113	1,8422	4,3490	1,37E-05	***

Tabela 1: Modelo probit ordinal (3.1) com as variáveis originais

Fonte: Elaboração própria extraída do software Gretl

4.1.1.1 Resultados com inclusão de variável *dummy* para segregar países emergentes de não emergentes

O modelo foi novamente aplicado com a retirada das variáveis ROE e Margem líquida devido a não significância no modelo anterior. Foi incluída a inclusão da variável *dummy*, com valor 0 para países emergentes e 1 para países não emergentes, pois espera-se que o coeficiente da referida variável seja positivo para países não emergentes, de forma a contribuir com os maiores valores da variável dependente para esses países.

	Coeficiente	Erro-padrão	z	p-valor	
TAM	0,2640	0,0716	3,695	0,0002	***
IF	-12,9131	5,8311	-2,215	0,0268	**
ICP	-3,089	2,2108	-1,397	0,1623	
QOC	-23,6190	6,4770	-3,6470	0,0003	***
ROA	-0,0131	0,2558	-0,0512	0,9592	
PARTEMP	1,8490	0,9671	1,912	0,0559	*
ENCAIXEVOL	-0,1607	0,0996	-1,614	0,1066	
RATINGSOBERANO	0,6360	0,1455	4,3710	1,44E-05	***
EMERG X NÃOEMERG	0,7561	0,3615	2,0920	0,0365	**
cut1	0,57655	1,8873	0,3055	0,7600	
cut2	1,5754	1,6967	0,9285	0,3531	
cut3	4,3361	1,5863	2,7330	0,0063	***
cut4	7,0652	1,7083	4,1360	0,0000	***
cut5	8,7688	1,7678	4,9600	7,03E-07	***

Tabela 2: Modelo probit ordinal (3.2) com a *dummy* Emergentes x Não emergentesFonte: Elaboração própria extraída do *software* Gretl

	Coeficiente	Erro Padrão	Z	p-valor	
TAMLN	0,2170	0,0685	3,1654	0,0015	***
IF	-12,5700	5,9937	-2,0972	0,0360	**
ICP	-3,1090	2,2659	-1,3720	0,1701	
QOC	-21,7177	6,3939	-3,3966	0,0007	***
ROA	-0,1968	0,2233	-0,8813	0,3782	
PARTEMP	2,4928	1,0848	2,2978	0,0216	**
ENCAIXEVOL	-0,2144	0,1020	-2,1018	0,0356	**
RATINGSOBERANO	0,7775	0,1405	5,5312	<0,0001	***
ÍNDICE BASILEIA	0,1152	0,0471	2,4423	0,0146	**
cut1	2,4007	2,0320	1,1815	0,2374	
cut2	3,2898	1,8692	1,7600	0,0784	*
cut3	5,9843	1,7775	3,3666	0,0008	***
cut4	8,7401	1,9118	4,5715	<0,0001	***
cut5	10,4239	1,9882	5,2428	<0,0001	***

Tabela 3: Modelo probit ordinal (3.3) com a exclusão da variável *dummy*Fonte: Elaboração própria extraída do *software* Gretl

4.1.2 Resultados com instituições financeiras de países emergentes

A população inicial foi separada em duas amostras: IF de países emergentes e IF de países não emergentes. O modelo (3.1) foi novamente utilizado na sub amostra composta por IF de países emergentes sem o ROE e a Margem Líquida.

	Coeficiente	Erro Padrão	z	p-valor	
TAMLN	-0,0578	0,1729	-0,3345	0,7380	
IF	1,7026	20,9035	0,0815	0,9351	
ICP	-0,8171	6,2961	-0,1298	0,8967	
QOC	-1,7075	21,7847	-0,0784	0,9375	
ROA	-0,3249	0,5217	-0,6227	0,5335	
PARTEMP	11,5412	5,5250	2,0889	0,0367	**
ENCAIXEVOL	-0,5713	0,9246	-0,6179	0,5367	
RATINGSOBERANO	2,33164	0,9135	2,5524	0,0107	**
cut1	13,7321	6,6988	2,0499	0,0404	**
cut2	18,3748	7,4937	2,4521	0,0142	**

Tabela 4: Modelo probit ordinal (3.1) para a amostra de países emergentes

Fonte: Elaboração própria extraída do *software* Gretl

4.1.3 Resultados com instituições financeiras de países não emergentes

O modelo (3.1) foi novamente aplicado na sub amostra de IF de países não emergentes, retirando-se o ROE e a Margem Líquida.

	Coeficiente	Erro Padrão	Z	p-valor	
TAMLN	0,2610	0,1085	2,4047	0,0162	**
IF	-18,2146	7,2137	-2,5250	0,0116	**
ICP	-4,1562	2,6119	-1,5913	0,1115	
QOC	-23,3766	8,9418	-2,6143	0,0089	***
ROA	0,5057	0,4156	1,2169	0,2236	
PARTEMP	1,3285	1,1575	1,1477	0,2511	
ENCAIXEVOL	-0,1309	0,1109	-1,1804	0,2378	
RATINGSOBERANO	0,3724	0,1903	1,9567	0,0504	*
cut1	-1,87006	2,9834	-0,6268	0,5308	
cut2	-0,2930	2,6906	-0,1089	0,9133	
cut3	1,4165	2,4488	0,5785	0,5629	
cut4	4,0859	2,4827	1,6457	0,0998	*
cut5	5,7208	2,5398	2,2525	0,0243	**

Tabela 5: Modelo probit ordinal (3.1) para a amostra de países não emergentes

Fonte: Elaboração própria extraída do software Gretl

Em todos os modelos aplicados, o teste qui-quadrado para a normalidade dos resíduos demonstrou p-valor de aproximadamente 0,000. O teste de razão de verossimilhança (qui-quadrado) aplicado às variáveis não-paramétricas teve como resultado p-valor igual a 0,0000 em todos os modelos. O Teste de Inflação de Variância e a matriz de correlação das variáveis não apontaram evidências de multicolinearidade entre as variáveis.

4.2 Discussão dos Resultados

4.2.1 Resultados sem segregação de emergentes e não emergentes

Para os resultados apresentados na Tabela (2), as variáveis que tiveram significância estatística a 1,0% foram: Tamanho, Qualidade das Operações de Crédito e Rating Soberano; a 10,0% foram a Participação dos Empréstimos e o Encaixe das Disponibilidades sobre Depósitos à Vista. Portanto, os sinais dos coeficientes destas variáveis foram os mesmos esperados nas hipóteses levantadas. Foram utilizadas 109 observações.

As variáveis estatisticamente mais significantes (a 1,0%) confirmaram a hipótese H3 de que o tamanho das instituições (coeficiente 0,2151) é positivamente correlacionado com o rating das IF e a hipótese H2 de que o rating soberano (coeficiente 0,7599) também têm correlação positiva com o rating das IF da amostra. Também se observa que a variável qualidade das operações de crédito, que representa o percentual de PCLD em relação à carteira de crédito, apresentou correlação negativa

com o *rating* das IF, conforme esperado na hipótese H5, e um coeficiente de -23,9215. Portanto, a diferença entre os coeficientes dá-se ao fato de que os indicadores como qualidade das operações de crédito são números racionais que serão multiplicados pelos respectivos Beta; as variáveis como *rating* soberano são números inteiros; e a variável tamanho apresenta o logaritmo dos ativos totais, cujos valores apresentados são superiores a 10.

Dentre as variáveis estatisticamente menos significantes (a 10,0%), a participação dos empréstimos sobre os ativos totais apresentou correlação positiva com o *rating* das IF da amostra (coeficiente 1,7293), corroborando a hipótese H4 apresentada na pesquisa de que os indicadores de qualidade dos ativos estariam diretamente correlacionados com o *rating* das IF.

Porém, o encaixe voluntário das disponibilidades sobre os depósitos à vista apresentou correlação negativa com o *rating* das instituições da amostra (coeficiente -0,1961), com sinal oposto ao esperado na hipótese H7. Desta forma, pode-se inferir que se espera que uma IF tenha grande parte dos seus ativos de maior liquidez direcionados para operações de crédito ao invés de mantê-los em caixa ou equivalentes de caixa, pois o crédito é o cerne dos resultados financeiros das IF e traz maior rentabilidade.

As variáveis: Independência Financeira, Imobilização do Capital Próprio, ROE, ROA e Margem Líquida não apresentaram influência no *rating* das instituições, apesar de serem possíveis variáveis explicativas. A independência financeira e a imobilização do Capital Próprio possivelmente não tiveram significância em virtude da maior influência da participação dos empréstimos como melhor indicador de direcionamento dos ativos para o tipo de instituições avaliadas (instituições financeiras). Já os indicadores de rentabilidade (ROE, ROA e Margem Líquida) sequer apresentaram influência na composição dos *ratings* das IF.

4.2.1.1 Resultados com inclusão de variável *dummy* para segregar países emergentes de não emergentes

Para os resultados apresentados na Tabela (3), as variáveis estatisticamente mais significantes (a 1,0%) permaneceram as mesmas após a inclusão de mais uma variável (*dummy*) para segregar os países emergentes de não emergentes e a retirada das variáveis ROE e Margem Líquida. Desta forma, também confirmaram as hipóteses H3 e H2 de que o tamanho das instituições (coeficiente 0,2640) e o *rating* soberano (coeficiente 0,6360) têm correlação positiva com o *rating* das IF da amostra. A variável qualidade das operações de crédito permaneceu apresentando correlação negativa com o *rating* das IF, conforme esperado na hipótese H5, com um coeficiente de -23,6190.

A variável independência financeira passou a ser significante a 5,0%, porém

com um sinal diferente no esperado na hipótese H7, com coeficiente de -12,9131. Desta forma, infere-se que a origem do *funding* ser oriundo do capital de terceiros em detrimento do capital próprio é melhor para o tipo de instituição em análise porque representa um maior volume de depósitos captados.

O fato de a variável *dummy* incluída emergentes x não emergentes ser significante a 5,0%, com coeficiente positivo de 0,7561, confirmou a hipótese H1 de que IF situadas em países não emergentes tendem a ter maiores *ratings* do que IF situadas em países emergentes.

A participação dos empréstimos sobre os ativos totais permaneceu com influência no *rating*, porém com menor significância estatística (a 10%). Para a referida variável, o coeficiente obtido foi 1,8490, com o mesmo sinal esperado na hipótese H4, na qual os índices de qualidade de ativos teriam correlação direta com o *rating* das IF.

4.2.2 Resultados com instituições financeiras de países emergentes

Os resultados apresentados na Tabela (5) demonstram que as únicas variáveis independentes estatisticamente significantes para a sub amostra de países emergentes foram: o *Rating Soberano* e a Participação dos Empréstimos sobre o total dos ativos.

Desta forma, infere-se que o *Rating Soberano* (coeficiente 2,33164) é o principal determinante do *Rating* de crédito das instituições financeiras dos países classificados como emergentes juntamente com o indicador de Participação dos Empréstimos sobre os Ativos Totais (coeficiente 11,5412), ambos com correlação positiva conforme esperado nas hipóteses H2 e H4.

Portanto, os resultados demonstram que a variável econômica relacionada ao risco país e a variável referente à participação dos empréstimos sobre os ativos totais possuem significância estatística a 5%.

O resultado obtido aponta para a explicação de que há um teto soberano, ou seja, o *rating* das IF de países emergentes é atribuído ao *rating* do país em que a IF está situada, em detrimento de outras variáveis. A Participação dos Empréstimos sobre o Total de Ativos foi a única variável além do *rating* soberano que apresentou significância na determinação do *rating* de IF de países emergentes, sendo um indicador de qualidade dos ativos.

Os resultados obtidos reforçam a hipótese de que o *Rating Soberano* seria o principal determinante do *rating* de IF sediados em países emergentes e também reforçam a existência de um teto soberano que limita o *Rating* das instituições financeiras principalmente em países emergentes, aceitando as hipóteses H2 e H1.

Além disso, observa-se que a participação dos empréstimos seria o único indicador de qualidade dos ativos estatisticamente significante e que está positivamente relacionada ao *Rating* das instituições dos países emergentes, aceitando a hipótese H4 para a amostra de emergentes.

4.2.3 Resultados com instituições financeiras de países não-emergentes

Verifica-se que as variáveis explicativas predominantes no total da amostra original (Tamanho, Independência Financeira e Qualidade das Operações de Crédito) somente permaneceram estatisticamente significantes na sub amostra dos países não emergentes, conforme Tabela (6), sendo o *Rating Soberano* a única variável com significância estatística no bloco de emergentes e de não emergentes.

A única variável que teve significância estatística na sub amostra de países não emergentes, a 1,0%, foi a Qualidade das Operações de Crédito, com coeficiente negativo (-23,3766), conforme esperado na hipótese H5. Portanto, verifica-se que um maior índice de PCLD sobre operações de crédito afeta negativamente o *rating* das instituições.

O Tamanho (0,2610) e a Independência Financeira (-18,2146) foram estatisticamente significantes a 5,0%. Portanto, verifica-se correlação positiva do porte das instituições com o *rating* atribuído, confirmando a hipótese H3.

A independência financeira apresentou correlação negativa, diferentemente do esperado na hipótese H7, devido ao fato de que a Qualidade das Operações de Crédito seria o indicador mais importante de qualidade dos ativos das IF de países não emergentes. Portanto, para instituições financeiras em geral, observa-se que é preferível aplicar os recursos no crédito ao invés de mantê-los em caixa ou equivalentes de caixa. Deve haver certa quantia em caixa ou equivalentes de caixa para manter a liquidez, contudo os montantes destinados a esses grupamentos devem ser mínimos, já que as IF devem priorizar a oferta de crédito e financiamento.

O *Rating Soberano* também apresentou significância (a 10,0%), porém em menor grau quando comparado à influência sobre os países emergentes. O sinal do coeficiente desta variável (0,3724) foi positivo, de acordo com a hipótese H2.

Verifica-se que o tamanho é determinante nos países não emergentes, diferentemente dos países emergentes em que o *Rating Soberano* exerce uma espécie de teto limitador para o *Rating* das instituições.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou evidências empíricas sobre as principais variáveis explicativas do *rating* das instituições financeiras. A proposta foi avaliar a influência do tamanho, dos indicadores econômico-financeiros oriundos da Contabilidade, do *rating soberano* do país em que as instituições se encontram e da classificação desses países em emergentes e não-emergentes, segundo os critérios mais recentes do FMI.

Os resultados trouxeram evidências de que o tamanho, a independência financeira, a qualidade das operações de crédito, o *Rating Soberano*, a classificação

dos países em que as instituições são sediadas em Emergentes ou Não-emergentes e o Índice de Basileia são variáveis determinantes do *Rating* de crédito das instituições financeiras de um grupo de 29 países, sendo 19 não-emergentes e 10 emergentes, com ativos totais superiores a U\$S 50 bilhões.

Foi incluído o índice de Basileia como possível variável explicativa e os resultados corroboraram a hipótese de que a referida variável seria um determinante do *rating* das instituições financeiras da população avaliada. Segundo Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkaruna (2011), o Índice de Basileia seria uma das proxies comumente utilizadas pelos reguladores para avaliar a adequação de capital e avaliar a conformidade com o padrão de capital mínimo requerido para instituições financeiras.

Ao incluir a variável *dummy* para segregar os países em emergentes e não-emergentes, observa-se que tal variável também registrou significância estatística por corroborar a hipótese de que os maiores *ratings* seriam atribuídos a IF de países não-emergentes.

Porém, ao segregar a amostra em sub amostras (países emergentes e não-emergentes ao invés de incluir a variável *dummy*), verifica-se que o *Rating Soberano* é o principal determinante do *Rating* de crédito das instituições financeiras dos países emergentes. Os resultados indicam que somente a variável econométrica relacionada ao risco país e a variável referente à participação dos empréstimos sobre os ativos totais possuem significância estatística na amostra dos emergentes, o que traz inferências relevantes para uma população de IF sediadas em países emergentes.

O fato de a variável *Rating Soberano* ser a mais estatisticamente significante na sub amostra dos países emergentes confirma estudos anteriores de que o *Rating Soberano* seria uma espécie de teto limitador para o *rating* de IF de países emergentes. Portanto, observa-se que há instituições financeiras robustas em países emergentes com *rating* de crédito abaixo do devido, em função da limitação do teto soberano. Os *ratings* de crédito atribuídos a tais instituições deveriam estar no mesmo patamar dos *ratings* de crédito de grandes instituições financeiras de países não-emergentes.

Observa-se na amostra dos países não-emergentes que o tamanho, a qualidade das operações de crédito e o *rating* soberano teriam influência na determinação do *rating*, sendo que, dentre as variáveis, o *rating* soberano teria menor influência em comparação às demais variáveis explicativas.

Portanto, nos países não-emergentes, a Qualidade das operações de crédito seria a variável mais associada ao risco de contraparte das operações de crédito para determinar o *rating* de IF deste grupo de países.

Observa-se que as agências de *rating* levam em conta os fatores intrínsecos à própria instituição na atribuição de *rating* de crédito de IF países não-emergentes e, em menor grau, um possível suporte governamental em uma situação de *default*. Portanto, nesse grupo de países, o tamanho da própria instituição pode contribuir com

o rating de crédito, além do nível de divulgação das demonstrações e da maneira com que essas instituições administram seus ativos, principalmente a carteira de crédito.

O fato de a amostra não ter sido feita por série temporal, em painel, foi um limitador à pesquisa, pois fatores de autorregressão e outros fatores temporais poderiam ter influência na análise. Novos estudos podem ser efetuados considerando-se os efeitos temporais sobre as variáveis analisadas.

Buscou-se, neste trabalho, incorporar as variáveis Índice de Basileia e *Rating Soberano* ao modelo probit anteriormente utilizado, de forma segregada entre IF de países emergentes e não-emergentes. Em trabalhos anteriores, como o de Bissoondoyal-Bheenick e Treepongkaruna (2011), foi incluído o índice de Basileia dentre as variáveis explicativas, mas o fato de amostra ter sido restrita a bancos britânicos e australianos restringiu a referida pesquisa a instituições financeiras de países não-emergentes.

REFERÊNCIAS

Alsakka, R., & Gwilym, O. (2009). Heterogeneity of sovereign rating migrations in emerging countries. *Emerging Markets Review*, 10, 151-165.

Assaf Neto, A. (2002). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Banco Central do Brasil. (2016). Recomendações de Basileia. Recuperado em 1º fevereiro, 2017, de <https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>

Bissoondoyal-Bheenick, E., & Treepongkaruna, S. (2011). An analysis of the determinants of bank ratings: comparison across ratings agencies. *Australian Journal of Management*, 36(3), 405-424.

Brooks, R., Faff, R., Hillier, D., & Hillier, J. (2004). The national market impact of sovereign rating changes. *Journal of Banking & Finance*, 28, 233-250.

Cantor, R. Rating and Regulation. (2013). *BIS Paper*, 72(2). Recuperado em 30 novembro, 2016, de <http://www.bis.org/publ/bppdf/bispap72.htm>

Capelletto, L. R., & Corrar, L. J. (2008). Índices de risco sistêmico para o setor bancário. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 6-18, Recuperado em 10 outubro, 2015, de <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34257>

Creswell, J. W. (2016). *Projeto de pesquisa*. 3^a ed. São Paulo, Bookman; Artmed.

Damasceno, D. L., Artes, R., & Minardi, A. M. A. F. (2008). Determinação de rating de crédito de empresas brasileiras com a utilização de índices contábeis. *Revista de Administração*, 43(4), 344-355.

Espírito Santo, A. C. A. (2009). *O impacto do novo acordo de Basileia no sistema bancário do Brasil e Argentina*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Fernandino, G. F., Takamatsu, R. T., & Lamounier, W. M. (2014). Impacto dos índices contábeis na aplicação de rating de crédito em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Contabilidade Vista*

& Revista, 25(3), 78-94. Recuperado em 10 outubro, 2015, de http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidade/vistaerevista/article/view/2872/pdf_85

Fundo Moetário Internacional - FMI. (2001). Macroprudential Analysis: Selected Aspects Background Paper. Monetary and Exchange Affairs Department. Recuperado em 10 outubro, 2015, de <https://www.imf.org/external/np/mae/fsi/2001/eng/bkg.pdf>

Gordy, M. B. A. (2002). *Risk-Factor Model Foundation for Rating-Based Bank Capital Rules*. Federal Reserve. Recuperado em 30 junho, 2016, de <https://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2002/200255/200255pap.pdf>

Gujarati, D. N., Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica*, 5.Ed. Porto Alegre: AMGH.

Han, S. H., Yoon, S. S., Reinhart, W., & Moore, W. T. (2009). Market segmentation in corporate credit rating changes: the case of emerging markets. *Journal of Financial Services Research*, 35(2), 141-166. Recuperado em 05 novembro, 2015, de <http://dx.doi.org/10.1007/s10693-008-0049-0>

Hau, H., Langfield, S., & Marques-Ibanez, D. (2012). Bank credit ratings: What determines their quality? *Swiss Finance Institute, Research Paper Series*, 12(31).

Hilbers, P., Krueger, R., & Moretti, M. (2000). New tools for assessing financial system soundness. *Finance & Development, IMF*, 37(3). Recuperado em 11 outubro, 2015, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2000/09/hilbers.htm>

King, M. R., Ongena, S., & Tarashev, N. (2016). Bank stand alone credit ratings, *BIS Working Papers*, 542.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2015). *Metodologia do Trabalho Científico*. 7^a ed. São Paulo: Atlas.

Minardi, A., Sanvicente, A., & Artes, R. (2006). Determinação de crédito de unidades de negócio visando estimar o custo de capital de terceiros. São Paulo: Ibmec.

Miranda, V. L. (2008) *Impacto da adoção das IFRS (Internacional Financial Reporting Standards) em indicadores econômico-financeiros de bancos de alguns países da União Européia*. 2008. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Murcia, F. C. S., Murcia, F. D., & Borba, J. A. (2014). Rating de crédito corporativo: revisão da literatura e oportunidades para pesquisa no cenário brasileiro. *Revista de Economia e Administração*, 13(1), 54-96.

Myers, F. E. (2010). *Basics for Bank Directors*. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City.

Packer, F., & Tarashev, N. (2011). Rating methodologies for banks. *BIS Quarterly Review*, 3.

Pereira, L. H. M., Martins, O. S. (2015). Rating de Crédito, Governança Corporativa e Desempenho das Empresas Listadas na BM&F Bovespa. *REGE – Revista de Gestão*, 22(2), 205-211.

Saunders, A., Cornett, M. M. (2012). *Financial Market and Institutions: a modern perspective*. 5^a ed. Clemson: McGraw-Hill.

Silva, E. L., Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Soares, G. O. G., Coutinho, E. S., & Camargos, M. A. (2012). Determinantes do rating de crédito das companhias brasileiras. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 23(3), 109-143.

Walliman, N. (2001), *Your Research Project: a step-by-step guide for the first time researcher*. 1. ed. Londres: Sage.

Wooldridge, J. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. 2. ed. Cambridge: The Mit Press.

Williams, G., Alsakka, R., & Gwilym, O. (2013). The impact of sovereign rating actions on bank ratings in emerging markets. *Journal of Banking & Finance*, 37(2), 563-577.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos

Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de
Gestão de Pessoas

Fortaleza-Ceará

Ana Paula Moreno Pinho

Universidade Federal do Ceará, Departamento de
Administração
Fortaleza-Ceará

o comprometimento e o suporte é capaz de produzir a cidadania organizacional em três dimensões.

PALAVRAS-CHAVE: comprometimento organizacional; suporte organizacional; cidadania organizacional; comportamento organizacional; modelo tridimensional.

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
ANALYSIS OF SUPPORT AS A ANTECEDENT
AND CITIZENSHIP AS A CONSEQUENT**

ABSTRACT: The study of organizational commitment provides relevant information on organizational performance. The general objective of this work is to investigate the influence of organizational support in the production of commitment having consequent organizational citizenship. A quantitative, exploratory, descriptive, explanatory, survey and cross-sectional methodology is employed. The population universe comprises the members of the intermediate management body of a public Higher Education Institution and the sample universe consists of 265 servants, occupants of intermediate management function, which is equivalent to 36% of the estimated population. The results showed that organizational support is a good predictor of organizational commitment in the affective and normative dimensions, not being able to produce commitment in the

RESUMO: O estudo do comprometimento organizacional fornece relevantes informações sobre o desempenho organizacional. O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento tendo como consequente cidadania organizacional. Emprega-se metodologia de natureza quantitativa, exploratória, descritiva, explicativa, de levantamento e corte transversal. O universo populacional abrange os integrantes do corpo gerencial intermediário de uma Instituição de Ensino Superior pública e o universo amostral compõe-se 265 servidores, ocupantes de função gerencial intermediária, que equivale a 36% da população estimada. Os resultados apontaram que o suporte organizacional é um bom preditor do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa, não sendo capaz de produzir o comprometimento na dimensão de continuação. A relação entre

continuation dimension. The relationship between commitment and support is capable of producing organizational citizenship in three dimensions.

KEYWORDS: organizational commitment; organizational support; organizational citizenship; organizational behavior; Three-dimensional model.

1 | INTRODUÇÃO

Este estudo trata da relação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional, tendo como consequente a cidadania organizacional, investigada em uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES) escolhida por conveniência. A população pesquisada compõe-se do corpo gerencial intermediário. A função gerencial intermediária equivale à função de confiança. O *framework* utilizado é o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Conforme Bergue (2014), as funções de confiança são ocupadas por servidores concursados, investidos em cargo público. A designação de servidores tem fundamento na relação entre superior e designado. O autor considera importante a realização de estudos que possibilitem a criação de política de designação e a investigação do comprometimento dos ocupantes de função de confiança face à expectativa quanto ao desempenho destes.

O objetivo geral consiste em investigar a influência do suporte na produção do comprometimento nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas. Os objetivos específicos visam: 1) investigar relações entre o comprometimento e o suporte; 2) verificar distinções nas relações investigadas entre os construtos, 3) examinar a cidadania como consequente dessas relações e 4) analisar diferenças nas relações estabelecidas entre as dimensões do comprometimento e as dimensões da cidadania.

As hipóteses supõem: h1) três relações positivas podem ser identificadas entre o comprometimento e o suporte; h2) nas relações estabelecidas entre os dois construtos é possível distinguir o comprometimento nas dimensões afetiva, normativa e de continuação; h3) a cidadania organizacional decorre, como um efeito ou consequente, das relações investigadas entre o comprometimento e o suporte, sendo positivas as relações decorrentes das dimensões afetiva e normativa e nulas ou negativas as relações decorrentes da dimensão de continuação e h4) há diferenças nas relações entre o comprometimento e a cidadania, sendo possível distinguir a cidadania nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas.

A pesquisa se justifica, de acordo com Borges-Andrade (1994), pois o comprometimento é um instrumento preditivo de comportamentos requeridos pela organização. Para Meyer e Allen (1997), o estudo deste construto se tornou relevante

a partir da década de 1960 por sua associação com o absenteísmo, a rotatividade e o desempenho. Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) consideram que há carência de pesquisas mais complexas no Brasil, que tratem, ao mesmo tempo, dos antecedentes e consequentes do comprometimento.

Bastos, Pinho, Aguiar e Menezes (2011) e Pinho, Bastos e Rowe (2015), afirmam é necessário compreender melhor a constituição do construto, suas dimensões e mensuração. Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013) entendem que é imprescindível conhecer o modo como o trabalhador se vincula à organização e o impacto do seu comportamento nos resultados desta.

Conforme Arraes, Cabral, Santos, Silva e Penha (2017), o comprometimento consiste num aspecto importante para a definição de estratégias e políticas de gestão de pessoas.

Adota-se a concepção de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) que entendem o suporte como a expectativa do empregado em relação à organização, de Meyer e Allen (1991) que definem o comprometimento como uma mentalidade, idéia consciente ou estado psicológico, que decorre do desejo, da obrigação moral ou do custo percebido em deixar a organização e de Bastos, Siqueira e Gomes (2014) que compreendem a cidadania como um conjunto de comportamentos que se manifestam de forma espontânea e volitiva e são benéficos ao ambiente laboral.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento organizacional e modelo tridimensional

Becker (1960) conceitua o comprometimento como baseado em trocas laterais, não há total consciência e controle sobre o seu surgimento e se consolida pela repetição. Mathieu e Jazac (1990) referem que na década de 1980 o comprometimento passou a ser estudado como antecedente, correlato e consequente de comportamentos desejados pela organização. O comprometimento para estes autores é um vínculo.

O modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) considerou as teorias existentes à época que concebiam o comprometimento como sendo atitudinal ou comportamental, partindo de uma ligação ou orientação afetiva, da obrigação de permanecer na organização ou do custo percebido na possibilidade de deixar a organização. Essas três concepções deram origem ao modelo tridimensional.

De acordo com Meyer e Allen (1997) o comprometimento traz benefícios para o empregado e para a organização. A maior ameaça ao comprometimento é a mudança, que se fez sentir mais fortemente a partir da década de 1990 quando uma série de processos organizacionais deram ensejo ao achatamento hierárquico, à flexibilização do contrato de trabalho, à precarização do emprego e à relativização das competências dos empregados.

Meyer (2009) acredita que a importância do comprometimento está no fato deste

se ligar a focos e resultados almejados pelos indivíduos, grupos e organizações, tais como, ocupação, envolvimento sindical, comportamento cooperativo, suporte aos objetivos e políticas organizacionais. O comprometimento pode se ligar a fatores-chave para as organizações como o suporte organizacional.

Para Bastos et al (2011), as décadas de 1980, 1990 e 2000 consolidaram a pesquisa sobre o comprometimento. Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho (2013) referem que após a década de 1990 o comprometimento passou a significar manifestações volitivas, tais como contribuir ativamente, ser capaz de realizar esforços extras e empenhar-se. Segundo os autores, o modelo tridimensional é o modelo predominantemente referido pela literatura.

Menezes, Aguiar e Bastos (2016) afirmam que este construto ainda é considerado um assunto central na literatura, contudo tem se mostrado mais complexo, revelando diversas facetas e significados. Balsan, Kneipp, Tonin, Costa e Santos (2017) colocam que o ápice das publicações foi alcançado no ano de 2012.

2.2 Suporte organizacional

Conforme Eisemberger et al (1986), o empregado se torna mais comprometido quando acredita na reciprocidade da organização. A percepção de suporte organizacional influencia o comprometimento afetivo do empregado, que se esforça para atingir os objetivos organizacionais.

Para Eisenberger et al (1986), o empregado percebe o suporte organizacional a partir do tratamento recebido tecendo expectativas. Conforme Meyer e Allen (1991, 1997) o suporte é um construto pertencente ao grupo de antecedentes do comprometimento organizacional denominado experiências no trabalho.

Rodriguez e Cohen (1998) e Alves, Neiva e Paz (2014), referem que o suporte possui influência sobre o aumento de sua saúde física e mental. Andrade, Estivalete e Gomes (2013) observam que a baixa incidência de percepção do suporte pode indicar pouca preocupação da organização com o bem-estar e satisfação dos empregados. Fernandes, Siqueira e Vieira (2014) e Fernandes et al (2014), apontam um impacto positivo e significativo do suporte organizacional quando presente o comprometimento afetivo.

Giorgi, Dubin e Perez (2016) consideram que práticas organizacionais voltadas para o bem-estar do empregado, proteção do emprego e diminuição do estresse, podem influenciar positivamente a percepção do suporte organizacional. Para Ibrahim e Shahdubin (2016) o suporte organizacional é um importante preditor da criatividade, mesmo quando é aplicado de forma indireta mediante ações de treinamento e capacitação. Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016), apontam que é necessária a avaliação periódica da percepção do nível de suporte organizacional para o planejamento de políticas e ações de gestão de pessoas.

Para Martins e Araújo (2017) o faturamento empresarial consiste num fator

moderador entre o suporte e o comprometimento.

2.2 Cidadania organizacional

Katz e Kahn (1978) definiram o comportamento inovador e espontâneo como um desempenho além do esperado pelos requisitos do papel. Meyer e Allen (1991) definiram a cidadania organizacional como um comportamento consequente do comprometimento, podendo decorrer de qualquer uma de suas três dimensões. Para Meyer e Allen (1997), a cidadania é um comportamento no qual o empregado excede os seus deveres funcionais, sendo considerada importante para o alcance dos objetivos organizacionais. A cidadania frequentemente decorre do comprometimento afetivo.

Conforme Bastos, Siqueira e Gomes (2014), ainda não há um consenso acerca do conceito, da dimensionalidade e da medida da cidadania organizacional. Martins, Costa e Siqueira (2015) referem que o comprometimento afetivo impacta positivamente a dimensão defesa da organização, entretanto não impacta significativamente as dimensões sugestões criativas e cooperação com os colegas. Andrade, Costa, Estivalete e Lengler (2017) sugerem o uso de equações estruturais para a efetuação de análise da relação entre a cidadania organizacional e os seus antecedentes.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza quantitativa. É exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e de levantamento quanto aos meios. É também pesquisa de corte transversal. O universo populacional abrange o corpo gerencial intermediário da IES pública pesquisada, estimado em 738 servidores e o universo amostral compõe-se de 265 respondentes, perfazendo um percentual de 36% da amostra. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico e questionário físico. Foram coletados dados primários.

O instrumento de coleta de dados comprehende as seguintes escalas: escala de “Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991), “Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) de Siqueira e Gomide Júnior (2008) e “Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) de Bastos, Siqueira e Gomes (2014). Foram utilizadas a modelagem de equações estruturais, a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória. Os softwares estatísticos utilizados foram o SPSS, módulo AMOS e o R.

4 | RESULTADOS

4.1 Análise descritiva

A análise descritiva abrange o conjunto das características demográficas dimensionado em seis categorias qualitativas.

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	137	51,70%
Masculino	127	47,92%
Não respondeu	1	0,38%
Total	265	100,00%
Faixa etária	Frequência	Percentual
Acima de 56 anos	38	14,34%
46 a 55 anos	70	26,42%
36 a 45 anos	81	30,57%
26 a 35 anos	72	27,17%
18 a 25 anos	4	1,51%
Total	265	100,00%
Escolaridade	Frequência	Percentual
Pós-doutorado	12	4,53%
Doutorado	46	17,36%
Mestrado	50	18,87%
Especialização	77	29,06%
Curso superior	67	25,28%
Nível Médio Completo	13	4,91%
Total	265	100%
Estado civil	Frequência	Percentual
Casado(a)	139	52,45%
Divorciado(a)	22	8,30%
Separado(a)	1	0,38%
Solteiro(a)	87	32,83%
União estável	10	3,77%
Viúvo(a)	2	0,75%
Não respondeu	4	1,51%
Total	265	100%
Tempo na instituição	Frequência	Percentual
Acima de 30 anos	46	17,36%
De 20 anos e um dia até 30 anos	48	18,11%
De 10 anos e um dia até 20 anos	23	8,68%
De 3 anos e um dia até 10 anos	94	35,47%
De 1 a 3 anos	41	15,47%

Menos de 3 anos	13	4,91%
Total	265	100,00%
Categoria funcional	Frequência	Percentual
Técnico-administrativo	197	74,34%
Docente	68	25,66%
Total	265	100,00%

Tabela 1 - Gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo na instituição, categoria funcional

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

4.2 Análise fatorial exploratória

A análise factorial exploratória levou em consideração a aferição da qualidade dos itens; a avaliação do enunciado de cada item e os valores das cargas fatoriais de cada um dos itens componentes dos três construtos estudados.

Comprometimento organizacional				
Dimensão	A	N	C	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,736	0,792	0,703	-
<i>Eigenvalue</i>	3,410	2,198	1,463	-
% de Variância explicada	28,419	18,319	12,190	-
Suporte organizacional				
Dimensão	PSO			
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,861	-	-	-
<i>Eigenvalue</i>	3,596	-	-	-
% de Variância explicada	59,935	-	-	-
Cidadania organizacional				
Dimensão	SC	DIO	CC	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,918	0,906	0,819	-
<i>Eigenvalue</i>	6,379	2,412	1,386	-
% de Variância explicada	45,465	17,230	9,899	-

Tabela 2 - Alpha de Cronbach, Eigenvalue, percentual de variância explicada

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Analizando-se os valores do *Alpha de Cronbach* do comprometimento organizacional, observa-se confiabilidade moderada da medida nas dimensões afetiva (A) e de continuação (C) e confiabilidade alta no tocante à dimensão normativa (N). O *Eigenvalue* cumulado do construto demonstra um percentual de 58,928% da variância total explicada do modelo. O resultado do teste de adequação da amostra

de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que a amostra está adequada.

Quanto ao suporte organizacional, ressalta-se que o *Alpha de Cronbach* para a dimensão percepção do suporte organizacional (PSO) denota alta confiabilidade. A variância total explicada do construto alcança um percentual de 59,935%, o teste de KMO indica alto índice de adequação da amostra pesquisada.

Relativamente à cidadania organizacional, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* para a dimensão colaboração com os colegas (CC) evidencia boa confiabilidade e para as dimensões sugestões criativas (SC) e divulgação da imagem organizacional (DIO) denota alta confiabilidade. A variância total explicada da cidadania organizacional é de 72,594%. O teste de KMO, revela um alto valor o que indica alto índice de adequação da amostra.

4.3 Modelagem de equação estrutural e análise fatorial confirmatória

As medidas de ajuste revelaram bons resultados, considerando que a razão encontrada entre o valor “ χ^2 ” e os graus de liberdade “Gl” foi menor do que 5,0 indicando a adequação desta medida, bem como indicando que o teste *Comparative fit index* (CFI) denotou um valor próximo de 1,0 demonstrado que o modelo está muito bem ajustado. Os testes *Goodness-of-fit index* (GFI) e *Adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) revelaram valores em torno de 0,80 indicando ótima adequação do modelo estrutural em análise. A medida RMSEA demonstrou um bom resultado permanecendo abaixo de 1,0 o que leva a crer que o modelo em comento está muito bem afinado.

Medidas de Ajuste	Valores	Parâmetro
χ^2	728,046	p<0,001
Gl	444	-
χ^2/gl	1,64	Abaixo de 5,0
Comparative fit índice (CFI)	0,931	Próximo de 1
Goodness-of-fit índice (GFI)	0,852	Próximo de 1
Adjusted goodness-of-fit índice (AGFI)	0,824	Próximo de 1
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,05	Abaixo de 1,0

Tabela 3 - Medidas de Ajuste do modelo estrutural de segunda ordem

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O modelo estrutural de segunda ordem resultante desta pesquisa comporta doze relações, três delas partem da dimensão percepção do suporte organizacional em direção às dimensões afetiva (R1), normativa (R2) e de continuação (R3) do comprometimento. E nove outras relações partem do comprometimento em direção às dimensões cidadania organizacional, são elas: (R4), (R5), (R6), (R7), (R8), (R9),

(R10), (R11), (R12). Cada uma dessas relações está representada por um índice estatístico que denota a estimativa dos efeitos diretos ou indiretos, positivos ou negativos, nulos ou insignificantes do impacto da influência de um construto sobre o outro.

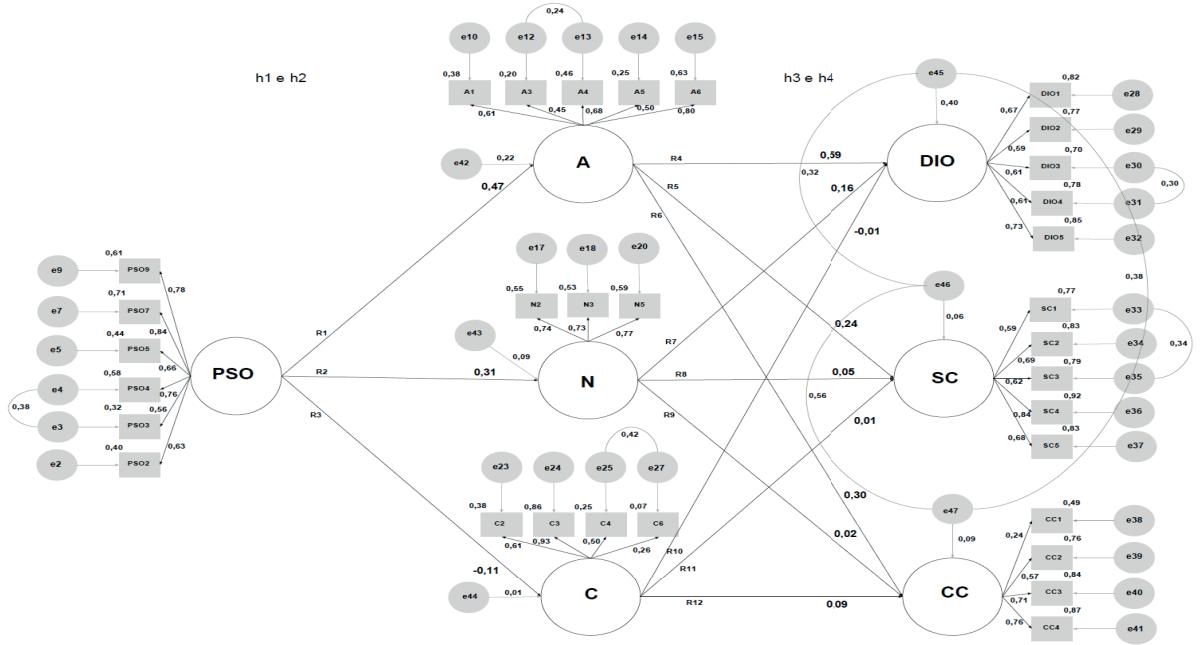


Figura 1- Modelo estrutural de segunda ordem

Fonte: Elaboração própria do autor.

Como se pode perceber na Figura 1, o comprometimento afetivo é o mais impactado pelo suporte organizacional. O comprometimento normativo é o segundo mais impactado e o comprometimento de continuação recebe um impacto insignificante. O comprometimento afetivo impacta mais fortemente a divulgação da imagem organizacional, influenciando moderadamente as dimensões sugestões criativas e colaboração com os colegas.

O comprometimento normativo revelou baixo impacto em relação às três dimensões da cidadania organizacional e o comprometimento de continuação desenvolveu relação inversa e negativa com a dimensão divulgação da imagem organizacional e relações insignificantes com as dimensões sugestões criativas e colaboração com os colegas.

Quanto ao objetivo 1 e quanto à hipótese 1 (h1), observa-se que o suporte organizacional impactou direta e positivamente o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa revelando influência inversa e negativa sobre o comprometimento de continuação, diferentemente do esperado.

No tocante ao objetivo 2 e à hipótese 2 (h2), observou-se que a relação da dimensão percepção do suporte organizacional com a dimensão afetiva do comprometimento se revelou mais intensa do que a relação da percepção do suporte organizacional com a dimensão normativa, denotando ser insignificante quanto

à dimensão de continuação dados que confirmam integralmente o enunciado da hipótese 2.

Relativamente ao objetivo 3 e à hipótese 3 (h3), verificou-se que tanto o comprometimento afetivo quanto o comprometimento normativo exercem influência direta sobre a geração da cidadania organizacional em suas três dimensões, contudo o comprometimento de continuação denotou relações insignificantes ou negativas como era esperado, o que possibilitou a confirmação integral da hipótese 3.

Quanto ao objetivo 4 e à hipótese 4 (h4), restou demonstrado que o comprometimento afetivo impacta direta, positiva e mais intensamente as três dimensões da cidadania organizacional, o comprometimento normativo revelou influência direta e positiva, porém baixa sobre as mesmas três dimensões, e o comprometimento de continuação denotou influência insignificante ou negativa, o que implica em diferentes intensidades de impacto, considerando as diferentes dimensões do comprometimento e as diversas dimensões da cidadania, possibilitando concluir que a hipótese 4 foi igualmente inteiramente confirmada para a amostra em questão.

Meyer e Allen (1997) referem correlações consistentes entre as categorias que integram as experiências no trabalho e o comprometimento afetivo. Para Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), as correlações entre os antecedentes e consequentes do comprometimento com cada uma de suas dimensões podem se apresentar de formas distintas. O resultado obtido neste trabalho para a hipótese 2 (h2), veio a corroborar essa concepção de Meyer et al (2002).

Conforme Meyer e Allen (1997) e Meyer et al (2002), a correlação do suporte organizacional com o comprometimento afetivo é especialmente forte. Acrescentam estes autores que o mesmo ocorre com o comprometimento normativo, porém advertem que as correlações do suporte organizacional com o comprometimento de continuação são fracas.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) manifestam entendimento de que o aumento da intensidade do impacto do suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional influencia o aumento da oferta pelo empregado de comportamentos de cidadania organizacional. Bastos et al (2013) referem que o gerenciamento do comprometimento e de seus consequentes, como a cidadania organizacional, requer o conhecimento de como se dão essas relações.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, conclui-se que o suporte organizacional influencia o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa, habilitando essas dimensões a produzir a cidadania organizacional em todas as dimensões deste construto. Entretanto, o suporte não influencia satisfatoriamente o comprometimento de continuação não habilitando essa dimensão à produção de efeitos.

Os resultados desta pesquisa corroboram o entendimento de Meyer e Allen

(1991, 1997) e Meyer et al (2002) de que o suporte organizacional é um preditor do comprometimento organizacional, principalmente quanto à dimensão afetiva, mas também quanto à dimensão normativa do comprometimento, sendo do mesmo modo um preditor de possíveis efeitos gerados a partir dessa relação de natureza causal. Espera-se com esta pesquisa disponibilizar para as IES públicas especialmente, o conhecimento dos fatores responsáveis pela produção do comprometimento organizacional e pela geração de comportamentos de cidadania organizacional, de modo a contribuir para gestão deste vínculo organizacional e do seu impacto para o trabalho e para a organização, conforme propõem Bastos et al (2013).

Outra contribuição importante, diz respeito à realização de estudo voltado para ocupantes de funções gerenciais intermediárias ou funções de confiança, conforme defendido por Bergue (2014). Espera-se ainda poder contribuir para a melhoria do desempenho funcional nas organizações públicas, principalmente nas IES públicas, com vistas ao alcance da eficiência e eficácia no atendimento ao papel social por estas desempenhado, no interesse da sociedade. Crê-se que a possível transformação das IES públicas em organizações não governamentais ou até mesmo a sua privação não serão suficientes para inviabilizar os resultados alcançados por esta pesquisa, haja vista o entendimento de Meyer (2009) de que o comprometimento sempre será necessário para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo perfeitamente aplicável a todas as organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. (2014). Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 159-169.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F., ESTIVALETE; V. F. B.; LENGLER, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE; V. F. B.; GOMES, T. C. (2013). Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(1), 23-38.
- ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; SILVA, M. N. M., PENHA, E. D. S. (2017). Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*. Belo Horizonte, 16(1), 66-85.
- BALSAN, L. A. G.; KNEIPP, J. M.; TONIN, S.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, A. S. (2017). Comprometimento organizacional: uma análise da produção científica através da base Web of Science. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 12(3), 01-16.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. (2011). Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C., SILVA, N., TOLFO, S. R (Orgs.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (Capítulo 9, p. 145-160). São Paulo: Casa do Psicólogo.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, B. (2014). Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** (Capítulo 6, p. 79-103). Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, Lívia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia** (Capítulo 10, p. 279-310). Porto Alegre: Artmed.

BECKER, H. S. (1960). Notes on concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.

BERGUE, S. T. (2014). **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas.

BERTONCELLO, B. ; BORGES-ANDRADE, J. E. (2015). **Relações entre o suporte organizacional e a saúde mental do trabalhador**. **Revista Laborativa**, 4(2), 85-10

BORGES-ANDRADE, J. E. (1994). **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas de Psicologia, 2(1), 37-47.

DIÓGENES, L. C.; PASCOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESSES, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, 67(2), 147-172.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 8(4), 140-162.

GIORGI, G.; DUBIN, D.; PEREZ, J. F. (2016). Perceived Organizational support for enhancing welfare et work: a regressing tree model. **Frontiers in Psychology**, 7.

IBRAIHIM, H. I.; ISA, A.; SHAHBUDIN, A. S. Md. (2016). Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. **PROCEDIA Economics and Finance**, 3(5)., p. 509-514.

KATZ, D.; KAHN, R. L. (1987). **Psicologia Social das organizações**. São Paulo: Atlas.

MARTINS, F. M. & ARAÚJO, B. F. V. B. (2017).Uma análise das relações entre suporte organizacional e comprometimento organizacional duplo de empregados no modelo outsourcing. **Revista de Ciências da Administração**. <https://doi.org/10.5007/%25x>

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, 6(20) p. 1-13.

MATHIEU, J. E.; JAZAC, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108(2).

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(4), 187-209.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional:

questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 22(3), 768-789. 2016.

MEYER, J. P. (Ed.) (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) ***Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.*** (Chapter 1, p. 3-35) New York: Routledge.

MEYER, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H. J., BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) ***Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions.*** (Chapter 2, p. 37-67) New York: Routledge.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1997). ***Commitment in the workplace: theory, research and application.*** California: SAGE

MEYER, J. P.; Stanley, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLYTSKY, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20–52.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, V. B.; ROWE, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 288-304.

PIRES, M. V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2).

RODRIGUEZ, M. S.; COHEN, S. (1998) Social support. *Encyclopedia of Mental Health*. San Diego, CA, 3, 535-544.

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

Solange Pimentel

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Departamento de Ciências Contábeis, Foz do Iguaçu - PR

Wagner Igarashi

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Informática, Maringá - PR

Flávia Mayara Segate

Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá - PR

utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado. A pesquisa tem caráter teórico e empírico, se caracteriza como qualitativa e descritiva, utiliza-se de entrevistas e questionários para a coleta de dados. Os resultados da pesquisa denotam que as empresas, objeto de estudo, apresentam resultados alinhados com as percepções teóricas da pesquisa. Foi identificada a falta de conhecimento necessário para que os empresários possam vir a utilizar de informações financeiras para apoiar o processo de tomada de decisão. Além disto, identificou-se que das ferramentas de apoio à decisão indicadas pela teoria (Fluxo de Caixa, Controle de Contas a pagar e a receber, Controle de Estoques, Análise dos índices financeiros, Folha de pagamento) menos de 30% dos clientes apresentam algum tipo de uso, sendo que somente 12% dos clientes utilizam alguma destas informações para apoiar o processo de tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e pequenos empresários, Informações financeiras, Utilidade.

PERCEPTIONS OF MICRO AND SMALL COMPANIES ABOUT UTILILY OF FINANCIAL INFORMATION

ABSTRACT: Micro and small companies have been configured with increasing participation in

RESUMO: As micro e pequenas empresas têm se configurado com participação crescente no produto interno bruto (PIB) e elevado potencial em gerar emprego e renda no contexto nacional, além de atuarem em variados segmentos (comércio, indústria, serviços e agroindústria) e estarem distribuídas nas diversas regiões do país. Apesar da importância deste tipo de empresa é significativo o número das que sofrem morte prematura, ou seja antes de atingirem cinco anos de vida. Os aspectos vinculados com a gestão empresarial têm papel fundamental na continuidade dos negócios. Neste sentido, esta pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à

gross domestic product (GDP) and high potential to generate income employment in the national context, in addition to working in various segments (commerce, industry, services and agribusiness) and are distributed in the different Regions of the country. Despite the importance of this company type, it is significant the number of those who suffer premature bankruptcy, that is before they reach five years of life. The aspects related to business management play a fundamental role in business continuity. In this sense, this research aims to identify the perception of micro and small companies as to the utility of financial information provided by a third party service provider. The research has a theoretical and empirical character, is characterized as qualitative and descriptive, is used of interviews and questionnaires for data collection. The results of the research indicate that the companies, object of study, present results in line with the theoretical perceptions of the research. The lack of knowledge necessary for entrepreneurs to use financial information to support the decision-making process has been identified. In addition, it was identified that decision support tools indicated by the theory (Cash Flow, Control of Payables and Receivables, Stock Control, Financial Indicators Analysis, Payroll) less than 30% of clients present Some, 12% of clients use some of this information to support the decision-making process.

KEYWORDS: Micro and small companies, Financial information, Utility.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas contribuem consideravelmente para a economia e possuem representatividade e responsabilidade no cenário econômico nacional. Entretanto, elas vivem em um dilema no qual a concorrência, a má gerência e a falta de controle e informações vêm afetando, bruscamente, sua situação econômica e financeira. De acordo com o Sebrae (2016) a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas do Paraná correspondiam a 23% do cenário nacional em 2012, sendo que a maioria encerrou suas atividades antes do quinto ano de funcionamento. Nascimento et al. (2013) destacam que apesar dos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, elas têm importante papel para o desenvolvimento regional.

Um dos fatores levantados para a causa da mortalidade dessas empresas foi a falha nos processos gerenciais, falta de conhecimento gerenciais seguidos de causas econômicas. É evidente que aspectos vinculados à gestão das empresas têm papel fundamental na continuidade dos negócios, uma vez que auxilia na tomada de decisões de seus proprietários e administradores, porém muitas empresas acabam por coordenar seus negócios com base em informações duvidosas (MARION, 2005). Os aspectos apresentados são tratados por Machado (2010) e Sales, Barros e Pereira (2011) como barreiras que esse tipo de empresa precisa superar para sobreviver e alcançar um bom desempenho econômico e financeiro.

Muitas barreiras referem-se ao fato de os micro e pequenos empresários, configuram-se como empreendedores que não possuem amplos conhecimentos

em como gerenciar ou administrar seus negócios (SANTINI et al., 2016). Ademais pesquisas realizadas por Graeppgia et al. (2011), Koteski (2004) , Ferreira et al. (2012) apontam que micros e pequenos empresários têm enfrentado dificuldades na gestão de suas empresas e uma das causas pode ser percebida como a pouca utilização das informações financeiras, as quais podem auxiliá-los no processo de tomada de decisão.

Cochran (1981) explica que os motivos pelos quais uma empresa pode obter continuidade em suas atividades ou chegar à falência variam. Apesar disto Cochran (1981) identifica que a falta de competência gerencial e a inexperiência no segmento de atuação do negócio são fatores que estão associados de modo recorrente à mortalidade de empresas. Percepção que está alinhada à de Holmes e Haswell (1989) ao estudar a mortalidade de pequenas empresas na Austrália. No contexto nacional pode-se destacar a percepção de Azevedo (1992), o qual aponta como fator de insucesso a inabilidade administrativa e financeira de micro e pequenos empresários, pontos que são também observados por Santos e Pereira (1995).

Frente ao exposto esta pesquisa se limita ao estudo da utilidade das informações financeiras fornecidas aos micro e pequenos empresários. Neste sentido esta pesquisa tem por objetivo identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado. Este estudo busca responder ao seguinte questionamento: como a utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado é considerada na percepção de micro e pequenos empresários?

Esta pesquisa se configura como relevante dado o potencial que as micro e pequenas empresas apresentam em gerar emprego e renda no contexto nacional. Pesquisas realizadas em séries históricas pelo Sebrae (2016) denotam aumento na participação do segmento, o qual passou de 23% em 2001, para 27% em 2014 do PIB brasileiro. Além disso, o IBGE (2016) indica que micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro e respondem por 53,4% do PIB, quando somados os setores de comércio, indústria, serviços e agroindústria.

2 | SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O sistema de informação é fundamental para as empresas quando se trata do processo de tomada de decisão, pois é definido como um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para oferecer informações de rotina aos administradores e tomadores de decisões. (STAIR 1998, p.38). Tal sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle da empresa, e também gerar informações que auxiliem os administradores no processo de tomada de decisão (BIO 1996).

Dentro deste contexto, fica evidente a necessidade de as organizações em ter

um sistema de informações para manterem-se competitivas no mercado atual. Os sistemas de informação podem ser divididos em dois grupos: (a) sistema de apoio às operações e (b) sistemas de apoio à gestão. O sistema de apoio às operações tem a finalidade de processar transações recorrentes, ao passo que o sistema de apoio à decisão atua no processo da tomada de decisão, dando suporte aos gestores, para a avaliação e julgamento das informações recebidas, sendo necessário para a gestão econômico-financeira da empresa (MOSIMANN, 1999); (PADOVEZE 2000).

A informação gerada através de um sistema de informação eficaz, voltado ao apoio à gestão, pode ser considerada como ferramenta fundamental no cotidiano do empresário, pois a partir de tal sistema pode-se mensurar o desempenho da organização, com vista ao planejamento estratégico (CONCEIÇÃO, SOUZA, SIQUEIRA, 2013). Stair (1998) explica que a informação é um dado que foi processado e armazenado de forma compreensível de modo que seu receptor possa utilizá-la para apoiar suas decisões correntes ou prospectivas.

Com a concorrência acirrada e o avanço da tecnologia, faz-se necessário a obtenção de informações a todo o momento, para continuidade do gerenciamento eficaz. Deste modo, cada vez mais, as empresas perceberam que a partir da gestão da informação elas podem se tornar mais competitivas, organizadas e aptas a responder às mudanças exigidas pelo cenário mundial (STAIR, 1998, BEUREN, MARTINS, 2001).

Beuren (2000, p. 32) considera que a informação para ser útil precisa conter características “[...] tais como: a precisão e significância das informações transmitidas, a rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada”. Não obstante, a informação por si só, pode não ser tão eficaz, pois é preciso mensura-las, para interpretar da melhor forma o resultado desses dados. Deste modo, tão importante quanto produzir a informação certa é garantir que ela se torne compreensível ao usuário, para que o usuário possa utilizá-la como instrumento de apoio ao processo decisório (DIAS FILHO, NAKAGAWA; 2001, p. 47).

Para que a informação alcance a importância destacada, cabe ao usuário a correta distribuição dos dados obtidos, por meio do sistema de informação adequado à sua empresa, além disso, tais informações não devem ser tratadas isoladamente, mas sim de forma sistêmica e integrada (ALVES, ASSUNÇÃO, 2008).

Adicionado ao sistema de informação algumas ferramentas são de fundamental importância no apoio à tomada de decisão, a fim de potencializar a percepção do empresário quanto à utilização dessas ferramentas. Dentre elas, estão: fluxo de caixa; controle de contas a pagar, e a receber; controle de estoques; índices financeiros; e orçamento, quadro 1.

Ferramentas de apoio à decisão	Autor	Entendimento
Fluxo de Caixa	Miotto e Lozeckyi (2008) Conceição, Souza e Siqueira (2013)	controle das entradas e saídas de caixa, em determinado período de tempo, ou seja, consiste na representação da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recurso e aplicações em itens do ativo Proporciona visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente
Contas a Pagar e Receber	Stair (1998) Gitmann (2004) Iudícibus, Martins e Gelbcke (2010)	auxiliam respectivamente, no monitoramento e controle do fluxo de saída de fundos aos fornecedores da organização e no monitoramento das atividades de venda e fluxo de caixa consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas e sem ter agressividade nas cobranças Contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos da empresa. As contas a pagar são obrigações decorrentes do fornecimento de utilidade e da prestação de serviços
Controle de Estoques	Stair (1998) Gitmann (2004)	acompanha o giro de mercadorias, com o objetivo de torná-lo o mais rápido possível, sem perder vendas por falta de estoques. Permite a análise do processo de produção e auxilia a determinar quando pedir mais e minimizar rupturas de estoque O objetivo da administração de estoques é girá-lo o mais rapidamente possível, sem perder vendas por falta de estoques
Índices Financeiros	Gitmann (2004) Gitmann (2004)	identifica a situação financeira da empresa, fornecendo uma visão estratégica para o alcance dos objetivos da entidade. Os índices são efetuados com base na análise das demonstrações contábeis/financeiras As informações contábeis/financeiras são essenciais para construir medidas relativas à eficiência operacional da empresa
Orçamento	Bio (1996, p. 41)	“é usado como um mecanismo de controle, à medida que o plano estabelece medidas ou objetivos que sejam atingidos por cada um dos responsáveis”

Quadro 1: Informações contábeis e sua utilização.

Gitmann (2004) considera que as informações contidas nas demonstrações financeiras são essenciais para construir medidas relativas à eficiência operacional das empresas, e que muitas destas informações têm potencial para apoiar as ferramentas do quadro 1. Entretanto cabe observar que há casos em que as informações destes relatórios para apoiar o processo decisório, ou seja, ao atuar na gestão da empresa, exige a aplicação de um enfoque gerencial, a fim de se identificar os elementos primordiais para a sustentação do negócio.

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa se configura como um estudo de caso. Yin (2005) explica que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa preferida quando as questões são colocadas sob a forma de “como” ou “por que”. Yin (2005) explica que seis fontes de evidências devem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: documentação; registro em arquivos; entrevistas; observações diretas; observações participantes; artefatos físicos. Especificamente no caso desta pesquisa o estudo de caso se aplica, pois os clientes cujas percepções estão sendo analisadas referem-se aos clientes de uma única empresa que presta serviços terceirizados no apoio às práticas legais, jurídicas, contábeis e financeiras aos seus clientes.

A coleta de dados utiliza-se de técnicas padronizadas, como questionários, entrevistas, e observações sistemáticas. A coleta de dados para este estudo de caso contou com entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores da empresa que presta o serviço terceirizado e com seus clientes.

As entrevistas semi-estruturadas foram essenciais, ao informar o contexto da empresa prestadora de serviços, suas atividades, práticas e formas de relacionamento com seus clientes. Ass entrevistas semi-estruturadas, aliada aos aspectos teóricos pesquisados, foi estruturado o questionário, o qual busca delinear práticas quanto à forma que os clientes fazem uso das informações geradas pela empresa terceirizada. Cervo e Bervian (1996) explicam que a entrevista semi-estruturada se trata de uma conversa orientada para um objetivo definido para se coletar informações do entrevistado acerca dos dados para a pesquisa

Em complemento com as entrevistas, foram utilizados questionários. Cervo e Bervian (1996, p. 138) definem questionário como “a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”. O questionário apresentou questões fechadas e abertas, a fim de identificar a percepção dos empresários quanto às informações geradas pela empresa terceirizada, a cerca de suas limitações, potencialidades, dificuldades e sugestões quanto aos aspectos que poderiam proporcionar uma melhoria no uso das informações disponibilizadas. A tabulação dos questionários foram realizadas em planilhas eletrônicas, neste sentido foi construído o quadro 2.

Elementos pesquisados no questionário	Respostas	Proporção
1. Setor de atuação da empresa		
Indústria	10	24%
Comércio	18	44%
Serviço	13	32%
2. Tributação da empresa		
Lucro Real	8	19%

Lucro Presumido	9	22%
Simples	23	56%
Desconhece	1	3%
3. A Atuação na administração da empresa é feita somente por membros da família?		
Sim	18	44%
Não	23	56%
4. As informações financeiras geradas podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento de sua empresa?		
Sim	18	44%
Não	23	56%
5. Você utiliza as informações financeiras no processo decisório?		
Sim	10	24%
Não	31	76%
6. Você utiliza informações geradas pela empresa terceirizada?		
Sim	37	90%
Não	4	10%
7. Se a resposta da pergunta 6 for “sim”. Quais informações geradas pela empresa terceirizada que você utiliza para apoiar o processo de tomada de decisão?		
Folha de Pagamento	37	90%
Guias de Impostos e Encargos Sociais	37	90%
Balancete	13	32%
Demonstração de Resultado do Exercício	11	27%
Fluxo de Caixa	13	32%
Controle de Contas a Pagar e a Receber	10	24%
Controle de Estoques	3	7%
Orçamento	1	3%
Análise dos Índices Financeiros	13	32%
8. Para quais fins você utilizada às informações geradas pela empresa terceirizada?		
Bancos	37	90%
Licitações	17	41%
Fornecedores	30	73%
Órgãos Públicos	8	20%
Fiscalização	6	15%
Tomada de decisão	5	12%
9. Qual tipo de outros serviços você considera necessário a empresa terceirizada oferecer?		
Conferência Física de Estoque	1	3%
Controle de Depreciação ou Desgaste dos Equipamentos	2	5%
Controle do Fluxo Financeiro de Caixa	13	32%
Controle de Contas a Pagar e a Receber	15	37%
Controle de Estoques	7	17%
Treinamentos	11	27%

Levantamento de Custos e Preço de Venda	30	73%
10. Em relação à confiança nas informações geradas para sua empresa você considera:		
Totalmente Confiável	10	23%
Confiável	21	51%
Relativamente Confiável	8	21%
Não Confiável	2	5%
11. Com sua visão de empresário você vê as informações financeiras como:		
Instrumento gerencial importante	15	36%
Necessário para a apuração dos impostos	24	58%
Necessário para fazer processos de defesas fiscais	1	3%
Dispensável sob o aspecto gerencial	1	3%
12. Quanto à documentação (notas fiscais e recibos) da sua empresa enviadas para a empresa terceirizada, elas são organizadas por:		
Funcionários treinados para tanto	11	27%
Por estagiário orientado	18	44%
Por estagiário/secretária sem orientação	2	5%
Pelo empresário	10	24%
13. Qual o ponto forte da empresa terceirizada que atende sua empresa?		
Relatórios gerados claros e confiáveis	13	32%
Assessoria segura e atuante	15	37%
Pontualidade na apresentação das informações financeiras	25	61%

Quadro 2: Respostas obtidas após a tabulação dos questionários.

Fonte: dados primários

Com relação aos questionários cabe observar que ao todo foram obtidos 41 questionários respondidos dos 50 aplicados. Os questionários foram aplicados in loco por um período de 90 dias, por meio de visitas realizadas e cada um dos clientes da empresa. Houve uma parcela de 18% de respondentes que optaram por não participar do questionário, na maioria dos casos porque não estava presente na empresa uma pessoa que tivesse conhecimentos necessários para proceder seu preenchimento. Nestes casos os questionários foram deixados na empresa e recolhidos posteriormente, entretanto tais eles não retornaram preenchidos. Cabe observar que no questionário descrito no quadro 2, existem questões em que o respondente poderia assinalar mais de uma alternativa, ou ainda poderia listar quantos elementos ele considere-se necessário para responder ao questionamento.

4 | ANÁLISE DOS DADOS

Com a análise dos questionários identificou-se que a maioria das respostas obtidas foram de empresas do segmento de comércio (44%) seguido pelo segmento de

serviços (32%) e indústrias (24%). Identificou-se também que 56% dos respondentes são optantes pela tributação Simples, 22% pelo lucro presumido, 19% optantes pelo lucro real e apenas 3% dos pesquisados desconhecem o tipo de tributação aplicada à empresa. Observou-se que a administração da empresa em 56% dos casos não é realizada por membros da família dos proprietários da empresa. Constatou-se que 44% dos respondentes quando questionados se as informações financeiras contribuem para o desenvolvimento da empresa, apontam que não.

Com as respostas das questões 5, 6, 7 e 8, verifica-se que os micro e pequenos empresários não utilizam as informações geradas pela empresa terceirizada, isto porque consideram ter maior preocupação com a carga tributária gerada pela folha de pagamento e guia de impostos. Os respondentes indicam não utilizar as ferramentas de apoio financeiro geradas pela empresa terceirizada no processo de tomada de decisão. Entretanto, na maioria das vezes, as utiliza para obter benefícios ou financiamentos junto às instituições bancárias e para créditos com os fornecedores. Identificou-se que 73% dos respondentes consideram necessário que a terceirizada forneça o levantamento de custos e de preço de venda. Além de se observar que há demanda por controles de contas a pagar e a receber.

Quando questionados sobre as informações financeiras geradas serem confiáveis, 74% as consideram na condição de confiável, ao passo que apenas 5% as classificam como não confiáveis. Identificou-se que os entrevistados percebem a empresa contratada apenas como apuradora de impostos, isto porque não observam a possibilidade de utilizar as informações geradas para fins de gerenciamento da empresa, fato que foi considerado somente por 36% dos respondentes.

Este resultado denota conflito com os pontos fortes indicados pelos respondentes quanto à empresa terceirizada, isto porque 32% dos respondentes indicam que os relatórios gerados são claros e confiáveis, 37% apontam que a terceirizada apresenta uma assessoria segura e atuante, e 61% faz menção à pontualidade na apresentação das informações financeiras. Entretanto ao aliar os resultados identificados nos pontos fortes ao uso das informações geradas para o gerenciamento da empresa pode-se afirmar que poucos clientes consideram como aplicável de modo efetivo as informações disponibilizadas pela terceirizada em seus processos de tomada de decisão na empresa. Fato que se justifica ao relacionar a este resultado a percepção identificada quanto à pontualidade na apresentação das informações, a qual tem sua função direcionada às questões fiscais.

Nesse sentido, pode-se supor que uma das falhas no aproveitamento das informações geradas pela terceirizada e enviadas aos empresários, está relacionada à falta de compreensão das informações recebidas, pois a pesquisa mostra que os relatórios de: fluxo de caixa, índices financeiros, balancete, foram menos selecionados pelos respondentes, do que como, por exemplo, as guias de impostos.

Uma suposição quanto a percepção limitada dos clientes no que se refere ao potencial dos serviços prestados pode estar associada à falta de compreensão das

informações recebidas, o que pode limitar o uso e a utilidade das informações geradas em especial para apoiar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, podem ser pertinentes ações que objetivem informar o cliente, de modo que ele possa vir a ter conhecimentos necessários para compreensão das informações recebidas e utilizá-las.

No quadro 3 pode ser observado alguns comentários e percepções expressas pelos clientes em relação às informações financeiras prestadas pela empresa terceirizada e, também, pelo proprietário da empresa terceirizada ao explicar os serviços que são oferecidos aos seus clientes.

Ferramentas de apoio à decisão	Proprietário a empresa terceirizada	Clientes da empresa terceirizada
Fluxo de Caixa	"A partir do fluxo de caixa o cliente pode fazer projeções para decisões futuras, sem comprometer os recursos da empresa"	- "utilizo pouco no processo de tomada de decisão", - "não percebo a importância deste tipo de controle" - "o que conta é no final do período possuir dinheiro no caixa"
Controle de Contas a pagar e a receber	"Esses controles são fundamentais para empresa, pois visa o confronto dos recebimentos e pagamentos, e dão sustentação para as decisões dos clientes".	- "não utilizo no processo de tomada de decisão" - "os recebimentos e pagamentos vão ocorrendo conforme aparecem os clientes e as cobranças"
Controle de Estoques	Com o controle de estoques, o empresário saberá quando adquirir novos produtos assim como a rotatividade desses produtos.	- "as compras são realizadas conforme os representantes passam na empresa" - "tem produtos que a gente sabe que vai sair"
Análise dos índices financeiros	Com os índices financeiros, o gestor poderá verificar a situação da empresa, como sua liquidez, endividamento, rentabilidade, prazo e giro	- "utilizo pouco no processo de tomada de decisão" - "não sei como poderia usar os índices que a empresa manda"
Guia de impostos	Apresenta função distorcida, pois o cliente atribui valor ao serviço mas reflete somente as atividades que já forma realizadas em dado período	- "muito utilizada quando tomo alguma de decisão" - "a gente tem de prestar atenção nesta parte, porque senão o governo fica com todo o lucro"
Folha de pagamento	Apresenta função distorcida, o cliente atribui valor ao fato de recolher menos impostos	- "se desse para eu ser do simples, meus gastos com a folha seriam bem menores" - "o funcionário não se importa se está tudo em carteira porque não sabe se vai se aposentar mesmo"

Quadro 3: Prestador de serviços versus clientes quanto à informações fornecidas

Fonte: dados primários

Diante da situação algumas sugestões podem ser apontadas, buscando a melhoria na utilização das informações geradas pela empresa terceirizada. Primeiramente, a empresa deveria se reunir com seus clientes a fim de esclarecer o conteúdo das informações prestadas, de forma a verificar junto ao empresário quais são suas necessidades, verificando a possibilidade de adequá-las aos relatórios

existentes. Outro passo seria o acompanhamento dos clientes, buscando orientá-lo no processo de tomada de decisão.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas realizadas indicam o potencial que as micro e pequenas empresas apresentam em gerar emprego e renda no contexto nacional, com participação crescente no PIB brasileiro. Além disso, destaca-se o fato de tais empresas serem consideradas como principais geradoras do contexto nacional e participarem de segmentos de: comércio, indústria, serviços e agroindústria, distribuídos nas diversas cidades do país, em regiões metropolitanas, ou não (SEBRAE, 2016, IBGE 2016).

Apesar da importância deste tipo de empresa pesquisas internacionais e nacionais apontam como significativa o número de micro e pequenas empresas que obtêm morte prematura, sendo estimado que 26% delas não atingem cinco anos de vida (SANTINI et al., 2016, GRAPEGGIA et al., 2011, KOTESKI, 2004, FERREIRA et al., 2012, IBGE, 2016, COCHRAN, 1981, HOLMES, HASWELL, 1989, AZEVEDO, 1992). Pesquisas indicam que aspectos vinculados à gestão das empresas têm papel fundamental na continuidade dos negócios, além de apontar um certo grau de despreparo dos proprietários de tais empresas para tomar decisões apoiada em informações de caráter econômica e financeira (COCHRAN, 1981, HOLMES, HASWELL, 1989, GRAPEGGIA et al., 2011, SANTOS, PEREIRA, 1995).

Neste sentido esta pesquisa busca identificar a percepção de micro e pequenos empresários quanto à utilidade das informações financeiras fornecidas por um prestador de serviço terceirizado. A pesquisa empírica utilizou-se de entrevistas e questionários. Os resultados da pesquisa empírica denotam que as empresas objeto de estudo confirmam as percepções de Santini et al. (2016), Grapeggia et al. (2011), Koteski (2004), Ferreira et al. (2012), Cochran (1981), Holmes e Haswell (1989) e Azevedo (1992) quanto à falta de conhecimento necessário para que tais empresários possam vir a utilizar as informações financeiras que são geradas no sentido de buscar apoiar o processo de tomada de decisão junto à empresa.

Além disso, esta pesquisa evidencia a discrepância de percepção entre a importância e o potencial de uso das informações financeiras que são geradas por uma empresa terceirizada aos seus clientes, e ao modo como tais clientes percebem, ou não a possibilidade de utilizar tais informações para apoiar seus processos de tomada de decisões, quadro 3. Além disto, a questão 7 possibilita afirmar que das ferramentas de apoio à decisão indicadas pela teoria (fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, controle de estoques, índices financeiros, orçamento) menos de 30% dos clientes apresentam algum tipo uso, sendo que a questão 9 informa que somente 12% dos clientes utilizam alguma destas informações para apoiar o processo de tomada de decisão. Neste sentido para pesquisa futuras pode-

se considerar a possibilidade de expandir a pesquisa para outras empresas, a fim de verificar se o cenário delineado se confirma em outros contextos.

6 | RECONHECIMENTO

Agradecimento à CAPES, pela concessão de bolsa de estudo à Flávia Mayara Segate.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sonia Cristina Lopes; ASSUNÇÃO, Jean Ferreira. A utilização da informação contábil na tomada de decisões em empresas de pequeno porte: um estudo exploratório nas indústrias metalúrgicas com contabilidade terceirizada no município de Cláudio/MG. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 171, ano 37, p.57-68, maio/junho, 2008.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo:Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de Informações Executivas: Suas Características e Reflexões sobre sua Aplicação no Processo de Gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v.15, n.26, p. 6-24, maio/agosto, 2001.

BIO, Sérgio Rodrigues, **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino – **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários, São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil – 1996

COCHRAN, A. B. Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. **Journal of Small Business Management**, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.

CONCEIÇÃO, Aline de Melo; SOUZA, Priscila Martins Vieira; SIQUEIRA, Paulo. A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas como instrumento de gestão. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, ano VI, Ed. especial, março, 2013.

DIAS FILHO, José Maria; NAKAGAWA, Masayuki – Análise do Processo da Comunicação Contábil: Uma Contribuição para a Solução de Problemas Semânticos, Utilizando Conceitos da Teoria da Comunicação – **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI** – FEA – USP – São Paulo, v. 15 n. 26 , p. 42-57 maio/agosto 2001.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi, OLIVA, Fábio Lotti, SANTOS, Silvio Aparecido dos, GRISI, Celso Cláudio de Hildebrande, LIMA, Afonso Carneiro. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GITMANN, Lawrence Jefrrey, **Princípios de administração financeira**, 10^a ed., São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A; SANTOS, P. C.F. Fatores condicionantes de sucesso e ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, 2011.

HOLMES, S.; HASWELL, S. Estimating the business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 3, p. 68-74, Jul 1989.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia. **Indicadores IBGE**. Diponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/> . Acesso em 26/04/2017.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; Santos, A. **Manual de Contabilidade Societária**: Aplicável a todas as Sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. FIPECAFI. 1ª. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2010. KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 16-18, maio 2004.

MACHADO, H. V. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, 2010.

MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**, 11 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson – A importância da Contabilidade Gerencial na Tomada de Decisão nas Empresas – UNICENTRO – **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ed. 5 – 2008

MOSIMANN, Clara Pellegrinello – **Controladoria: seu papel na administração de empresas** – 2 ed. – São Paulo : Atlas, 1999

NASCIMENTO, Marcelo; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de, ENSSLIN, Eduardo Rolim. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luis – **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2000

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. de A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, 2011.

SANTINI, Sidineia; Santini, FAVARIN, Eleusa de Vasconcellos; NOGUEIRA, Mieli Antunes; OLIVEIRA, Marcos Lucas de; RUPPENTHAL, Janis Elisa. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, 2015.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo: 2016.

STAIR, Ralph M – **Princípios de Sistemas de Informação**: Uma abordagem Gerencial – 1998

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan

<http://lattes.cnpq.br/6112726668703218>

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) -
São Paulo - SP

Gildo de Souza Biserra

<http://lattes.cnpq.br/2490990247505921>

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) -
São Paulo - SP

Larissa Santos Gomes Silva

<http://lattes.cnpq.br/0369718011319102>

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) -
São Paulo - SP

Jéssica Carolina Gomes

<http://lattes.cnpq.br/5924993795471390>

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) -
São Paulo - SP

Harley Viana Nascimento

<http://lattes.cnpq.br/1391082234161197>

Universidade Nove de Julho (UNINOVE) -
São Paulo - SP

meio de questionário com questões fechadas, aplicado a uma amostra não probabilística por tipicidade ou intencional de 182 pessoas localizadas na capital paulista, entre setembro e dezembro de 2018. Os resultados da pesquisa revelaram que a maior parte das pessoas prefere investir em ações, embora a percepção de risco em relação a estes investimentos é o mais alto entre as opções financeiras existentes no mercado. Os consumidores demonstraram um bom nível de conhecimento sobre o mercado de ações e possuem um nível de confiança relativamente alto em suas tomadas de decisões. Os fatores que mais influenciam em suas tomadas de decisões de investimento no mercado de ações são prioritariamente: obtenção de maior rentabilidade; melhor retorno; possuir conhecimento do mercado; valorização do capital; e por fim a liquidez oferecida. Já, os fatores que mais restringem suas decisões de investimentos no mercado de ações são prioritariamente: limitação de renda; alto risco de investimentos; falta de tempo para estudo; instabilidade do mercado e falta de informação.

PALAVRAS-CHAVE: comportamento; investidor, mercado financeiro e ações.

INVESTOR BEHAVIOR IN THE FINANCIAL MARKET

ABSTRACT: This paper aims to identify the

RESUMO: Esta pesquisa objetiva identificar o perfil de investidores, suas percepções e os principais fatores que os influenciam a realizar ou não investimentos em ações. Para a elaboração do estudo foi elaborada, inicialmente, a pesquisa de base bibliográfica, por meio de livros, artigos, revistas e outros. Já na segunda etapa foi realizada a pesquisa de campo, de base descritiva quantitativa, por

investor profile, their characteristics perceptions and the main factors that influence them to make or not investments in the stock market. For the elaboration of the study was initially elaborated the bibliography research, through books, articles, magazines and others. In the second stage, a quantitative and descriptive field research was carried out through a closed-question questionnaire, applied to a non-probabilistic sample by type or intentionality of 182 people located in São Paulo, from September to December 2018. The survey results revealed that most people prefer to invest in equities. Consumers have demonstrated a good level of knowledge about the stock market and have a relatively high level of confidence in their decision marking. The factors that most influence their investment decision making in the stock market are primarily: obtaining higher returns, best return, have knowledge of the market, capital appreciation; end finally the liquidity offered. The factors that most restrict their investment decisions in the stock market are: income limitation; high risk of investments; lack of time for study; market instability and lack of information.

KEYWORDS: behavior, investor, financial market and stocks.

1 | INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, com o processo de globalização, o mercado acionário passou a crescer e a se popularizar, destacando-se no mercado financeiro internacional. As companhias visam abrir o seu capital, para possíveis investimentos externos, desta forma quanto mais desenvolvida é uma economia, mais ativo se torna o mercado de ações.

Em momentos de grande estagnação das Bolsas no Brasil, e volatilidade dos mercados, torna-se importante compreender melhor o mercado financeiro, as opções de investimentos, especificamente o mercado de ações e entender o comportamento do investidor frente às principais opções de investimentos existentes.

Houve uma popularização de aplicadores em função da criação do sistema de *Home Broker*, uma ferramenta que permite a realização de operações na Bolsa de Valores, por meio de um computador com acesso à internet, utilizando uma sociedade corretora como intermediária.

Devido à falta de conhecimento do mercado de ações, muitos investidores se sentem inseguros quanto a esse tipo de investimento, e possuem as mais diversas e distintas visões sobre esse mercado. Desta forma este trabalho procura identificar e compreender os principais fatores que influenciam no processo decisório do investidor, ao optar pela realização de investimento em ações.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sistema Financeiro Nacional (SFN)

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por um conjunto de instituições, e sua finalidade é manter o fluxo de recursos entre os poupadore e investidores e a ordem no mercado financeiro, por meio de normas e procedimentos (SECURATO E SECURATO, 2011).

As principais entidades que compõem esse subsistema são: o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Banco Central do Brasil (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Banco do Brasil (BB), o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e a Caixa Econômica Federal (CEF) (ASSAF NETO, 2003).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), de acordo com Fortuna (2004), a CVM foi criada a partir da Lei nº 6.385 em 07/12/76 e ficou conhecida como Lei da CVM. Para Assaf Neto (2003) a finalidade da CVM é normatizar e controlar o mercado de valores mobiliários, como as ações, debêntures e *commercial papers*, além de outros títulos emitidos pelas sociedades anônimas com a autorização do Conselho Monetário Nacional.

Quanto às instituições financeiras monetárias, estas são formadas, basicamente, pelos bancos comerciais, bancos múltiplos, caixas econômicas e cooperativas de crédito (SECURATO E SECURATO, 2011).

De acordo com Lima, Galardi e Neubauer (2008), as Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários e Bolsas de Valores são instituições financeiras, participantes das bolsas de valores, que estão habilitadas a realizar negociações de valores mobiliários em pregão.

No Brasil no ano de 2008 após o processo de fusão entre a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e a Bolsa de Mercadorias e Futuro (BM&F), passou a ser uma única instituição e tornou-se a BM&FBOVESPA S.A. formando a terceira maior bolsa do mundo em valor de mercado.

2.2 Riscos Financeiros e do investidor

As decisões financeiras de investimentos são tomadas baseadas no conhecimento dos fatores que temos no presente e as probabilidades que podem ocorrer no futuro ou em um curto, médio ou longo prazo (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

Um dos principais riscos do investidor são **o risco de mercado**, que pode ser definido como a incerteza de um investimento financeiro, decorrente de mudanças futuras nas condições de mercado (ALVES, 2010).

O **risco de crédito** pode ser definido como a possibilidade de uma obrigação não ser honrada pelo emissor, na data e condições negociadas no momento da contratação, mais claramente é a possibilidade do devedor não honrar sua obrigação

na data do vencimento (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

Já, o **risco de Liquidez** varia de acordo com as condições econômicas, pois determinados mercados podem passar por períodos em que haja uma limitação de liquidez do investimento.

2.3 Tipos de Investimentos

Segundo Securato e Securato (2011), a Caderneta de Poupança é a forma mais popular de aplicação de recursos em nosso país. Cerbasi (2008) considera que grande parte da popularidade desse tipo de investimento se deve a sua simplicidade. Já, os CDBs são títulos emitidos por bancos e utilizados para a captação de recursos junto aos investidores.

Os títulos públicos representam créditos que são emitidos pelo Tesouro Nacional ou pelo Banco Central do Brasil, sob a forma de bônus, letras ou notas (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

Securato e Securato (2011) consideram que os principais títulos públicos federais negociados no mercado monetário são: **LTN – Letra do Tesouro Nacional, NTN – Nota do Tesouro Nacional, e LFT – Letra Financeira do Tesouro.**

Assaf Neto (2003) descreve os fundos de investimento como um conjunto de recursos monetários, que são formados por depósitos de um grande número de investidores os chamados cotistas, esses depósitos são destinados a uma aplicação coletiva em carteiras de títulos e valores mobiliários.

Por fim, as ações, segundo Assaf (2003) constituem-se em títulos que representam a menor fração do capital social de uma empresa, e o acionista não é considerado um credor da companhia, e sim um coproprietário com direito a participação em seus resultados. Elas podem ser Ordinárias (ON) e as Preferenciais (PN). Para Gitman e Joehnk (2005), os verdadeiros proprietários das empresas são os acionistas ordinários. Esse tipo de ação proporciona aos acionistas a participação nos resultados da empresa e conferem ao acionista o direito de votar em assembleias gerais, sendo que cada ação ordinária dá o direito ao seu titular um voto na eleição de diretores e na deliberação de assuntos especiais, os votos geralmente são transferíveis por procuração e podem ser dados na assembleia realizada anualmente de acionistas.

Conforme Assaf Neto (2003) as ações preferenciais não proporcionam ao acionista o direito de voto, no entanto confere certas preferências, como prioridade no recebimento de dividendos e no reembolso de capital em caso de dissolução da sociedade.

De acordo com a CVM (2012) quanto à forma, as ações podem ser: **nominativas**: ações emitidas em nome de seu titular (certificados), e estará inscrita no Livro de Registro de Ações Nominativas; e **escriturais**: são ações nominativas, cujo controle da posição dos titulares é feito por instituições financeiras especificamente autorizadas pela CVM, para a prestação do serviço de ações escriturais.

Para realizar investimentos em ações é necessária uma instituição financeira intermediadora que são chamados de canais de distribuição. As ações podem ser movimentadas por meio de Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

2.4 Comportamento do investidor

Segundo Securato (1996) embora haja grande dificuldade em ser estabelecido um processo para a tomada de decisão, é possível identificar alguns elementos que possam influenciar o investidor e examinar a possibilidade de atuar ou não sobre tais elementos, quais sejam: as experiências vividas; o julgamento no momento da tomada da decisão contrariando sua experiência; o ambiente em que a decisão é tomada pois poderá afetar crenças e outras pessoas.

Muitas forças sociais e psicológicas influenciam nossas atitudes e em geral as decisões são tomadas sob essas influências. O planejamento de um investimento é realizado sob o aspecto racional, no entanto o que interfere é o aspecto emocional, impulsivo, de fazer as coisas sem pensar.

Segundo Gade (1998) emoções em psicologia são conceituadas como estados de experiência ou sentimentos individuais. As emoções básicas dos investidores representam a expectativa de obter sucesso e alcançar o retorno desejado no investimento e o medo que é o oposto, varia de acordo com o risco do investimento escolhido pelo investidor.

O investidor racional deve escolher a combinação que maximize o retorno desejável com o menor risco possível ou o inverso, optar por uma carteira que considera o menor risco possível para o retorno esperado (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

Conforme Lima, Galardi e Neubauer (2008) o perfil do investidor representa um conjunto de características do investidor no que se refere aos seus investimentos. Dependendo basicamente do nível do risco que aceita tomar em suas aplicações financeiras, do prazo para o seu investimento, do nível de renda desejado, do valor de renda a receber, e dos níveis de despesas familiares e de segurança.

De acordo com Souza e Gomes (2011) o perfil de um investidor determina quais os riscos que ele está disposto a assumir, com o intuito de aumentar o seu potencial de ganho ou delimitar o tamanho da perda em suas operações.

Conforme Lima, Galardi e Neubauer (2008) a distribuição dos investidores é realizada em três categorias, que se baseiam no grau de aversão aos riscos que os investidores têm, conforme segue: conservador: é o tipo de investidor que é avesso ao risco. Sente-se desconfortável com as oscilações de preços, ao perceber a diminuição do valor do seu patrimônio. Visa a sua segurança e tranquilidade ao invés de rentabilidade; o moderado: é o tipo de investidor que tolera certo volume de risco, tem uma maior aceitação nas flutuações dos preços, em troca de ganho compensador;

e o arrojado ou agressivo: esse é o típico investidor de renda variável, pois aceita correr uma grande quantidade de risco, mesmo que ocorram perdas de capital e patrimônio. É movido pelas perspectivas futuras e expectativas de retornos acima da média. Possui um grande conhecimento do mercado e acesso a informações, além de contar com consultores, acompanha ativamente os seus investimentos, sendo ágil e racional na sua administração.

2.5 Investimento e razões para investir

Um investimento é o comprometimento atual de recursos por um determinado período de tempo na expectativa de receber recursos futuros que compensarão o investidor, esse retorno esperado depende de alguns fatores como o tempo que os recursos serão comprometidos, a taxa esperada de inflação e pelo risco que gera a incerteza quanto aos pagamentos futuros (REILLY E NORTON, 2008).

De acordo com Lima, Galardi e Neubauer (2008) investir significa adiar um consumo imediato, ou seja, pode ser traduzido como postergar uma satisfação imediata. De forma mais clara um investidor decide por uma troca de moeda no presente por uma quantidade maior de moeda no futuro.

Para Reilly e Norton (2008) todos investem mais ou menos com uma das três necessidades básicas: obter rendimentos futuros; preservar o capital e seu valor original; e valorizar seu capital para satisfazer necessidades futuras como a aposentadoria.

Os investimentos basicamente apontam duas fontes de retorno, o rendimento gerado periodicamente por meio do fluxo de caixa na forma de juros, dividendos ou aluguel.

3 | METODOLOGIA

Quanto ao tipo de pesquisa, inicialmente foi realizado o levantamento de fontes secundárias, como livros, artigos, revistas e outros meios, particularmente o levantamento bibliográfico. Esta fase preliminar teve fundamental importância para aumentar a compreensão sobre os temas e proporcionar subsídios para a estruturação da base teórica e esclarecer conceitos e formular o problema de maneira mais objetiva (GIL, 1990).

Na segunda etapa utilizou-se da pesquisa empírica, ou seja, uma pesquisa descritiva quantitativa (BOYD, WESTFALL, 1984), também denominada de levantamento de campo (MATTAR, 1994), a qual tem como foco: conhecer as características da população pesquisada, à proporção que ocorre um fenômeno na população.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, utilizou-se indivíduos pessoas físicas, aplicadores do mercado financeiro, residentes na capital paulista.

A amostra para a pesquisa quantitativa foi de 182 aplicadores do mercado de capital, pois a amostragem não-probabilística não exige que se utilizem fórmulas para encontrar o tamanho da amostra representativa do universo.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, instrumento estruturado não disfarçado (MATTAR, 1993) – devido à simplicidade na aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação. O questionário foi constituído por uma série de perguntas fechadas com alternativas, do tipo escala Likert, que foram respondidas por escrito e sem a presença e interferência do pesquisador.

Os dados foram tabulados e analisados, tendo por base o referencial teórico e os principais objetivos da pesquisa. Foi utilizado o tratamento estatístico descritivo para análise dos dados coletados. (VERGARA, 1998).

4 | ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada no período de setembro a dezembro de 2018, com pessoas físicas aplicadoras do mercado financeiro, moradores da capital paulista.

A amostra foi composta por 182 respondentes, de idade de 25 a 50 anos. 37,91% enquadram-se na faixa etária de 26 a 35 anos, 29,12% com até 25 anos, 26,92% com faixa etária de 36 a 50 anos e 6,04% dos entrevistados tem idade acima de 50 anos. A maior parte dos investidores pesquisados é representada pelo público masculino com 85,71%. Em relação ao grau de instrução, 60,99% tem curso superior completo, o restante até o ensino médio. 43,41% dos entrevistados apresentam renda acima de 5.000,00, e o restante, entre 2.000,00 e 5.000,00. 82,97% dos respondentes acompanham o noticiário sobre o mercado financeiro diariamente. As decisões tomadas sobre aplicações no mercado financeiro são racionais, de acordo com 90,66% dos entrevistados.

O gráfico 1, a seguir, mostra as modalidades de investimentos realizadas pelos investidores pesquisados.

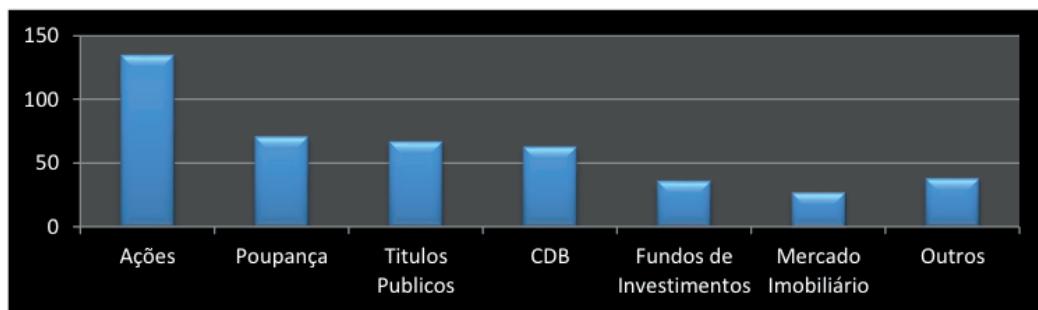


Gráfico 1 – Modalidade de Investimentos

Fonte – Pesquisa de campo

De acordo com a pesquisa realizada 29,74% dos investidores investe em ações,

15,64% investem poupança, 17,76% investem em Títulos Públicos, 13,88% investem em CDB, 7,93% investem em fundos de investimentos, 5,95% investem no Mercado Imobiliário e os outros 12,12% outras modalidades.

O gráfico 2, a seguir, mostra a percepção de risco dos investidores em aplicações no mercado financeiro.

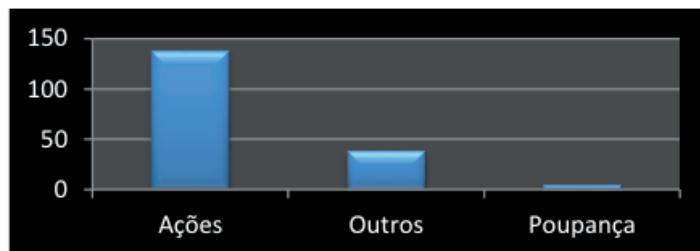


Gráfico 2 - Percepção de risco dos investidores em relação aos papéis

Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico mostra que dos 182 investidores, 75,82% que investem em ações, apesar de apresentar maior retorno financeiro, o risco é muito alto, por ser o mercado acionário extremamente volátil, 21,43% citam que os outros investimentos apresentam risco baixo, mesmo assim consideram o investimento com pouco retorno e 2,75% considera menos risco na aplicação, porém pouco rentável.

O gráfico 3, a seguir, mostra o grau de confiança que o investidor tem ao tomar decisões sobre aplicação no mercado acionário.

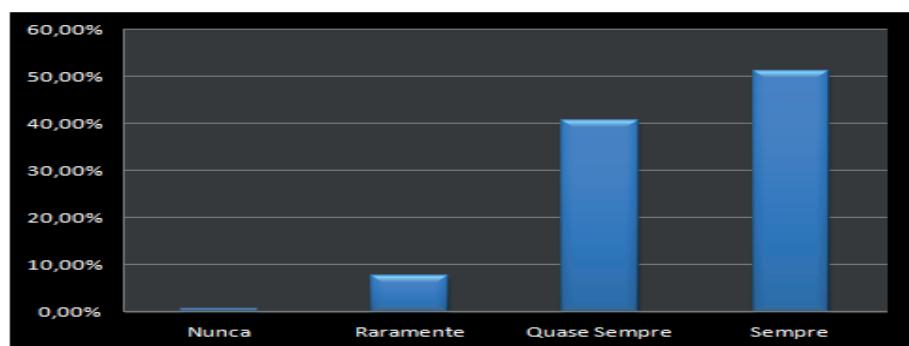


Gráfico 3 - Confiança na tomada de decisão de investimento

Fonte: Pesquisa de campo

Observamos que 0,55% dos investidores nunca confiam em suas habilidades na hora de tomar uma decisão, 40,66% quase sempre confiam e 51,10% dos investidores sempre confiam em suas habilidades. Observa-se que se trata de um mercado que exige do investidor uma habilidade estratégica bem como conhecimento do mercado acionário, sabendo que é necessário tomar decisões rápidas e precisas sobre seus investimentos, daí a dificuldade em tomar decisões.

O gráfico 4, a seguir, mostra o conhecimento dos investidores sobre o mercado acionário.

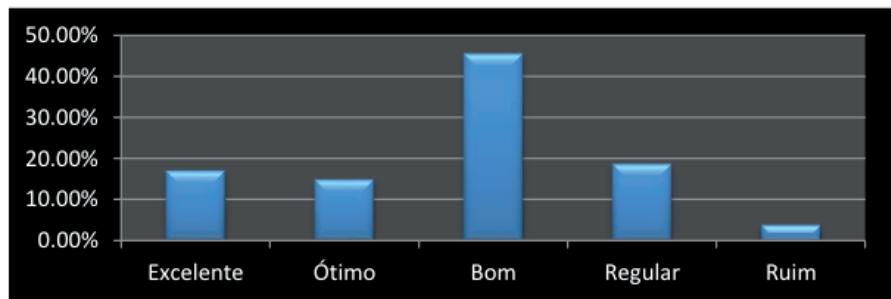


Gráfico 4 - Conhecimento do mercado de ações

Fonte: Pesquisa de campo

Verifica-se que 17,03% possuem um excelente grau de conhecimento referente ao mercado de ações, 14,84% possuem um ótimo grau de conhecimento, 45,60% possui um bom grau de conhecimento e 18,68% possuem um grau regular de conhecimento referente ao mercado de ações.

O gráfico 5, a seguir, mostra os fatores influenciadores na decisão de investimento no mercado acionário.

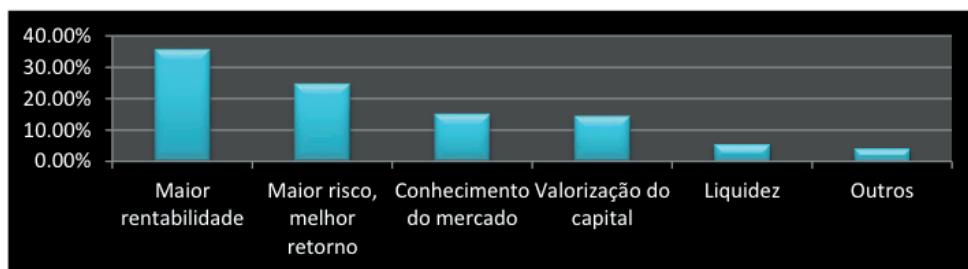


Gráfico 5 - Fatores influenciadores da decisão de investimento no mercado de ações

Fonte: Pesquisa de campo

Observa-se que 35,86% dos investidores são influenciados a investir no mercado de ações pelo maior grau de rentabilidade, 24,83% dos investidores pelo maior risco e melhor retorno de seus investimentos, 15,17% dos investidores por conhecer o mesmo e seus riscos. Já, 14,48 % dos investidores são influenciados a investir no mercado de ações pela valorização do capital, 5,52% são influenciados pela maior liquidez e 4,14% dos investidores são influenciados a investir no mercado de ações por outros motivos.

O gráfico 6, a seguir, mostra os fatores restritivos na decisão de aplicações no mercado acionário.

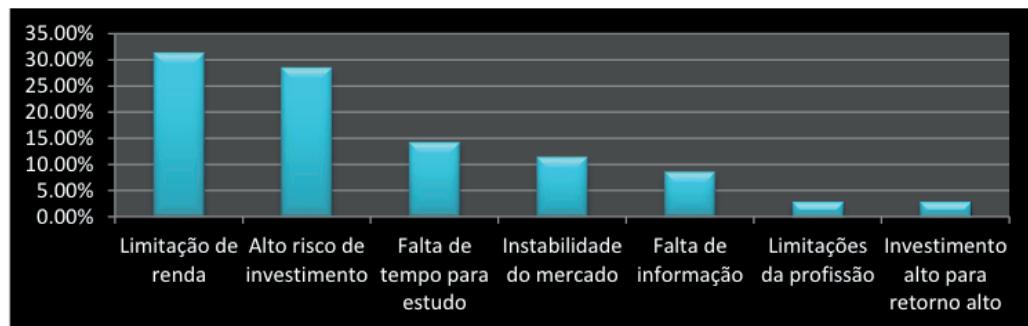


Gráfico 6 - Fatores restritivos na decisão de investimento no mercado de ações

Fonte: Pesquisa de campo

Com base na pesquisa apresentada, 31,43% dos investidores são influenciados a não realizarem investimentos nesse mercado pela limitação de renda, 28,57% pelo risco de investimento, 14,29 % por falta de tempo para estudo do cenário mercadológico de ações e 8,57% por falta de informação sobre investimentos.

O gráfico 7, a seguir, mostra o perfil dos investidores pesquisados.

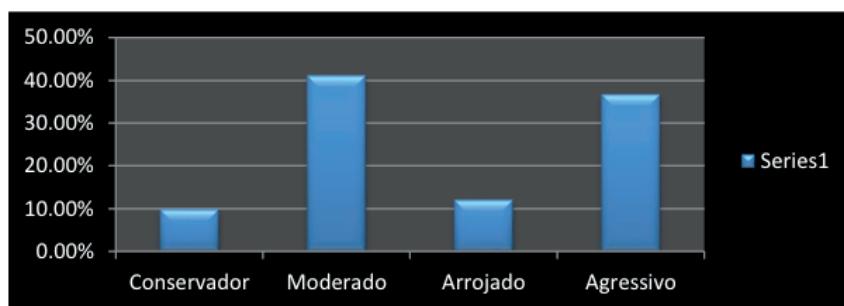


Gráfico 7 - Perfil dos investidores em ações

Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico acima mostra que dos entrevistados, 9,89% dos entrevistados definem-se um investidor conservador, 41,21% como investidor moderado, 12,09% como investidor arrojado e 36,81% definem-se um investidor agressivo.

O retorno esperado é um fator influenciador muito forte na decisão de investir em ações.

O investimento com qualidade começa a partir da atitude adotada pelo investidor. A atitude correta somada à informação conduz a boas escolhas.

O risco existente nesse mercado é o principal fator que influencia o investidor a não realizar investimentos em ações. Outro fator em destaque é a falta de informação e desconhecimento sobre esse mercado (ANTUNES, 2009) e (SOUZA E GOMES, 2011).

Dentre as estratégias de investimentos no mercado de ações a diversificação é a mais utilizada e a que proporciona melhores resultados, pois ajuda a minimizar os riscos de perdas nesse mercado.

Realizando investimentos em ações em empresas de ramos diferentes, quando um investimento não está satisfatório, outros podem compensar, caso não tenha perdas com valores mais expressivos (LIMA, GALARDI E NEUBAUER, 2008).

Os investidores acreditam que a caderneta de poupança é o investimento de menor risco e investimentos em ações de maior risco.

A oportunidade de obter um melhor retorno do investimento mesmo correndo determinado risco e uma maior rentabilidade do que em outros investimentos são os fatores determinantes para a realização de investimentos em ações.

Em geral os investidores não tem conhecimento profundo do mercado de ações.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos previamente estabelecidos nesta pesquisa envolviam a compreensão do mercado financeiro, principalmente os investimentos em ações. Pretendia, também, entender o comportamento do investidor frente as principais opções de investimentos, bem como identificar e compreender os principais fatores que influenciam no processo decisório do investidor ao optar pelo investimento em ações.

A pesquisa demonstrou que o mercado de ações, apesar de envolver altos riscos, também pode oferecer oportunidades de rentabilidade maior que outros investimentos. O estudo e conhecimento por parte do investidor tende a reduzir os riscos envolvidos neste tipo de investimento.

O perfil dos investidores pesquisados predominou-se os moderados em sua maior parte, na sequência os agressivos. Já os conservadores e os arrojados se concentram em menor percentual dos consumidores.

A pesquisa demonstrou que maior parte das pessoas prefere investir em ações, entre as modalidades de investimento existentes no mercado, embora a percepção de risco em relação a estes investimentos é o mais alto entre as opções financeiras existentes no mercado.

Os consumidores demonstraram um bom nível de conhecimento sobre o mercado de ações e possuem um nível de confiança relativamente alto em suas tomadas de decisões.

Os fatores que mais influenciam em suas tomadas de decisões de investimento no mercado de ações são prioritariamente: obtenção de maior rentabilidade; melhor retorno; possuir conhecimento do mercado; valorização do capital; e por fim a liquidez oferecida.

Já, os fatores que mais restringem suas decisões de investimentos no mercado de ações são prioritariamente: limitação de renda; alto risco de investimentos; falta de tempo para estudo; instabilidade do mercado e falta de informação.

Desta forma pode-se ressaltar que o investimento no mercado financeiro não é

somente para especialistas, mas para todas as pessoas que possuam um bom grau de conhecimento sobre o mercado de ações e que tenham capital para investir.

Esta pesquisa demonstra sua importância e contribui para desmitificar o mercado de ações, pois se observa que a cada dia as pessoas se interessam cada vez mais por este mercado.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, em contextos diferentes, para avaliar continuamente as mudanças do comportamento do investidor, até porque novas tecnologias são incorporadas como ferramenta para facilitar e dar comodidade aos investidores.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Ney Castro, **O Futuro em 10 anos- O novo mercado de Capitais no Brasil.** São Paulo: Cultura, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre, **Mercado Financeiro.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BOYD, H., WESTFALL, **Pesquisa Mercadológica.** 6^a edição. São Paulo: FGV, 1984.
- CERBASI, Gustavo, **Investimentos Inteligentes.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- FORTUNA, Eduardo, **Mercado Financeiro produtos e serviços.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GADE, Christiane, **Psicologia do Consumidor e da Propaganda.** São Paulo: EPU, 1998.
- GIL, A. C. Metodologia do ensino superior. São Paulo: Atlas, 1990
- GITMAN, Lawrence J. e JOEHNK, Michael D. **Princípios de Investimentos.** São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.
- LIMA, Iran Siqueira, GALARDI, Ney e NEUBAUER, Ingrid, **Fundamentos dos Investimentos Financeiros.** São Paulo: Atlas, 2008.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2, 1984.
- REILLY, Frank K. e NORTON, Edgar A. **Investimentos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SECURATO, José Roberto e SECURATO, José Claudio, **Mercado Financeiro, conceitos, cálculo e análise de investimento.** São Paulo: Saint Paul, 2011.
- SOUZA, Amanda Cristina de, e GOMES, Rita de Cássia A. **O mercado de Ações com Foco no Comportamento do Investidor.** São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2011.
- ERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Simone Cristina Silva Moraes

(IFAM) siimone.moraes@gmail.com

RESUMO: O presente artigo analisa as características de crescimento de mercado entre os diversos atores do arranjo produtivo de piscicultura no Estado do Amazonas e sua relação com a competitividade e sustentabilidade do setor. Foram verificados aspectos sobre liderança compartilhada, relações de confiança, sinergia entre os diferentes stakeholders e a possibilidade de uma governança mais atuante. Os resultados foram baseados em uma pesquisa de campo realizada com produtores e especialistas da pesca, assim como órgãos públicos e privados ligados ao setor. Foram coletados dados primários através de entrevista semi-estruturada e dados secundários colhidos através de pesquisa bibliográfica e análise documental. Apesar de o setor ter aumentado de 2003 a 2010 em termos representativos na produção, ainda necessita de ações estruturantes nas áreas de transferência tecnológica, infra-estrutura e logística, qualificações especializadas e qualidade dos produtos. O setor tem uma forte característica histórica e cultural e está situado na maior bacia hidrográfica do mundo. Entretanto, poderá potencializar ainda mais essa produção através de uma liderança empreendedora, holística e sistêmica pontuada

nos diferentes gestores. Acredita-se que isto poderá trazer maior competitividade e crescimento sustentável para essa produção, visando ampliar o seu mercado consumidor.

PALAVRAS-CHAVE: piscicultura, conectividade, arranjo produtivo local, mercado

GROWTH OPPORTUNITIES IN THE PRODUCTIVE ARRANGEMENT LOCATION OF THE FISH IN THE METROPOLITAN REGION OF MANAUS

ABSTRACT: This paper analyzes the connectivity characteristics among the several actors in the fish farming productive arrangements in the Amazonas State and its relation with the competitiveness and sustainability of this sector. Aspects were verified on shared leadership, confidence relations, synergy among the different stakeholders and the possibility of more active governance. The results came from a field research done with producers, fishing experts and public and private organisms in this sector. Primary data were got from semi- structured interviews and secondary date was obtained through bibliographic research and documental analysis. Although the sector has grown in production from 2003 to 2010, it still needs structural actions of technology transference, infrastructure and logistics, specialized qualifications and quality

of products. The sector has a strong historical characteristic and is situated in the biggest hydrographic basin and of the world. However, it should strengthen more this production through an entrepreneur, holistic and systemic leadership of the several managers. It is believed that this shall bring more competitiveness and sustainable growth to this production, aiming to increase its market share.

KEYWORDS: fish farming,connectivity, productive local arrangements, Market

1 | INTRODUÇÃO

As melhorias de produtividade devem ser constantes e infindáveis. No aspecto do pescado, percebem-se grandes expectativas de abastecimento no nível mundial e melhorias na produtividade. Segundo Wurmann (2010), a disponibilidade de recursos pesqueiros mundial provenientes do extrativismo atingiu seu máximo sustentável desde 1995. Nessa conjuntura, a aquicultura já vem sinalizando como alternativa para suprir as deficiências da pesca, tendo oportunidade singular para o desenvolvimento nas próximas décadas (ABDALLAH e SUMAILA, 2007; TAHIN, 2008; WURMANN, 2010).

O Brasil apresenta grande potencial para a aquicultura devido sua extensão territorial, uma costa marítima de 8,4 mil quilômetros, reservas hídricas com ricas bacias hidrográficas (destaque para a Bacia Amazônica responsável por 20% de água doce do mundo) e um elevado potencial de águas represadas em açudes e reservatórios (REZENDE *et al.*, 2008). Entretanto, a evolução da produção aquícola no Estado do Amazonas (98% proveniente da piscicultura) apresenta fatores limitantes que precisam ser superados, sendo estes: elevado custo de insumo e baixa escala de produção; excesso de burocracia e insegurança fundiária e ambiental; altos custos dos meios de transportes e escoamento da produção; individualidade e baixa profissionalização dos piscicultores; burocracia e difícil acesso ao crédito; falta de aprimoramento do sistema de inspeção sanitária; deficiência de assistência técnica e dificuldade da comercialização do pescado (GANDRA, 2010; CONEPA, 2011).

Em virtude desta conjuntura, a estruturação de um Arranjo Produtivo Local-APL no setor de piscicultura poderá viabilizar mudanças capazes de elevar oportunidades sociais, viabilidade econômica e melhoria nas condições de vida da população, já que o pescado é uma característica cultural proeminente na região. Para Porter (2009), é necessário que os APLs se desenvolvam, tanto quanto possível, com base nas diferenças e fontes de singularidades locais, transformando-as em pontos fortes. Neste estudo foi aplicado o Modelo SWOT sob a ótica do conceito de APL para a estruturação do APL. O Modelo SWOT apresenta a avaliação da competitividade de uma empresa ou aglomeração produtiva segundo quatro variáveis fundamentais: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). A análise de

SWOT foi desenvolvida na década de 1960, pela Escola de Administração Geral da Universidade de Harvard (EUA), e tem como objetivo reunir o “estado interno” com suas “expectativas externas” provenientes do cenário empresarial em estudo. Sendo assim, após a análise das especificidades da aglomeração produtiva através da matriz swot, verifica-se que oportunidades de crescimento poderão ser estruturadas para desenvolver uma região tão promissora em recursos naturais e hídricos, fortalecendo assim o setor de piscicultura .

2 | METODOLOGIA

2.1 Delimitação da pesquisa: local de estudo

O presente estudo foi desenvolvido na Região Metropolitana de Manaus-RMM, conhecida como a grande Manaus englobando oito municípios. Foi criada em 30 de maio de 2007, sendo considerada a maior área metropolitana brasileira perfazendo um total de 101.475,124 km², com uma população de 2.175.860 hab. O Estado do Amazonas contém 62 municípios, apresenta uma área de 1.570.747 km² e uma população de 3.590.985 hab; entretanto, somente no município de Manaus se concentram 1.861.838 hab, o que corresponde a 51,8% da população total do Estado (IBGE, 2012). O motivo da escolha da RMM é pelo fato de se concentrar em torno de 80% da produção de piscicultura do Estado do Amazonas (BERNARDINO, 2010; GANDRA, 2011).

Município	Área (km ²)	População	Município	Área (km ²)	População
Manaus	11.401,058	1. 861. 838	Presidente Figueiredo	25.422,235	28. 652
Itacoatiara	8.891,993	89. 064	Rio Preto da Eva	5.813,197	26. 948
Manacapuru	7.329,234	86. 985	Careiro da Várzea	2.631,128	24. 937
Iranduba	2.215,033	41. 947	Novo Airão	37.771,246	15. 489

Tabela 1 Municípios que compõem a Região Metropolitana de Manaus

Fonte: IBGE (2012)

A Figura 1 apresenta o mapa da região metropolitana de Manaus, sendo apresentado ao lado esquerdo a mesma região inserida no mapa do Estado do Amazonas.



Figura 1 – Mapa da Região Metropolitana de Manaus

Fonte: SEPLAN (2009)

2.2 Amostragem

O método empregado neste trabalho para a coleta de dados associou técnica de

observação assistemática, amostragem de entrevistas estruturadas e não estruturadas (sendo estas, mais de 90% das entrevistas), questionários e análise documental em diferentes órgãos por um período de 16 meses, entre abril de 2010 a julho de 2011.

Foram analisados quatro grupos por categoria após a análise qualitativa na aglomeração objeto da pesquisa, sendo classificados por: Grupo (1) produtores familiares e empresariais; Grupo (2) instituições de ensino e pesquisa, sendo que no CBA- Centro de Biotecnologia da Amazônia, INPA- Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia e EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias não foi possível a pesquisa, embora tentado; Grupo (3), órgãos públicos ligados ao setor de piscicultura e Grupo (4) clientes finais. A Tabela 2 apresenta os grupos, informação coletada e respondentes nos quais se concentrou a pesquisa.

GRUPO	INFORMAÇÃO COLETADA	RESPONDENTES
1-Produtores familiares e empresariais	<p>1.a) Análise documental da CONEPA-Câmara Técnica de Aquicultura do Estado do Amazonas, sobre a temática dos fatores limitantes para o crescimento da aglomeração produtiva da aquicultura na região.</p> <p>1.b) Gravação de reunião da FAFEAM -Federação dos Aquicultores Familiares do Estado do Amazonas, sobre a estratégia comercial para venda de pescado dentro e fora da região amazônica.</p> <p>1.c) Dificuldades no desenvolvimento da aquicultura no Estado do Amazonas.</p>	<p>1.a) Produtores com proficia experiência na área; engenheiros de pesca auxiliados por líderes de órgãos ligados ao setor.</p> <p>1.b) Representantes da INFOPECA – Organização internacional independente compromissada com empresas e governos em todos os aspectos do desenvolvimento da pesca e aquicultura. Foi coletada também na gravação, a posição dos produtores familiares da região.</p> <p>1.c) Aleatoriamente escolhidos 8 (oito) produtores familiares e 1 (um) empresarial.</p>

2-Instituições de Pesquisa e Ensino	2.a) Entrevista com representantes da UFAM- Universidade Federal do Amazonas, IFAM- Instituto Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e CETAM- Centro de Educação Tecnológica do Amazonas sobre a temática da aquicultura no Estado do Amazonas, suas limitações e potencialidades.	2.a) Pesquisadores e professores
3- Órgãos públicos	3.a) Entrevista com representantes do IPAAM- Instituto de Proteção Ambiental do Estado do Amazonas, do IDAM- Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Estado do Amazonas e da SEPA- secretaria Executiva de Pesca e Aquicultura do Estado do Amazonas. Estes representantes responderam sobre a temática dos gargalos, potencialidades e ameaças ao setor de aquicultura no Estado do Amazonas.	3.a) Gerente do controle de pesca do IPAAM, engenheiro de pesca do IDAM e Secretário de Pesca e Aquicultura do Amazonas da Secretaria de Produção Rural do Amazonas.
4- Clientes finais	4.a) Questionário com o tema sobre alimentação a base de pescado no Estado do Amazonas, aplicado em restaurantes, supermercados e peixarias.	4.a) 45 pessoas escolhidas ao acaso na cidade de Manaus onde acontece 85% do escoamento da produção.

Tabela 2 Resultado das questões relativas aos grupos, informações e respondentes na pesquisa

A Tabela 3 apresenta os dados e informações das questões de pesquisas junto as Instituições relativas ao Grupo (2).

Questões de pesquisa	UFAM	CETAM	IFAM
1-Que tipo de pesquisa ou ensino a Instituição vem fazendo visando a piscicultura	a) Pesquisa sobre a produção e reprodução de peixes nativos como Tambaqui e Matrinxã. b) Formação de Engenheiros de Pesca a nível de Graduação, Mestrado e Doutorado.	a) Capacitação de Técnico em Recursos Pesqueiros.	Capacitação de Técnico em Recursos Pesqueiros e Técnólogo em Aquicultura
2-Como essas pesquisas ou cursos apóiam a piscicultura?	a) Contribuir com a tomada de decisão para investimento e continuidade da produção. b) Só o Tambaqui de cultivo recebe algum tipo de processamento. c) 10% da produção é destinada ao beneficiamento. d) Carência de interação técnica entre produtor e pesquisador	a) Formação de técnicos onde se atingiu quatro municípios até o momento da pesquisa.	Formação de técnicos e Tecnólogos nos municípios de Manaus, Parintins, Maués, Tabatinga e São Gabriel da Cachoeira.
3- Que tipo de carências há no setor?	a) Profissionalização b) Arredios a inovação c) Instalações d) Planejamento e) Logística	a) Infraestrutura b) Equipamentos logística c) Profissionalização d) Cooperativismo e) Associativismo.	Infraestrutura; Cooperativismo e associativismo

4- Quais as perspectivas futuras para o setor?	Futuro bastante promissor, todavia se não houver profissionalização pode causar endividamento com agência de fomento e impacto ambiental.	Muito promissor.	Muito promissor. O maior agronegócio em potencial da região.
5- Quais os principais problemas a resolver?	Estabelecimento de módulo mínimo sustentável economicamente no aspecto produtivo e no operacional, profissionalização.	Profissionalização dos produtores	Maior qualificação Profissionalização dos produtores

Tabela 3 Resultado das questões relativas as instituições de pesquisa e ensino
Questões de pesquisa

A Tabela 4 apresenta os dados e informações das questões junto aos órgãos públicos com atuação, no setor de piscicultura relativas ao Grupo (3).

Questões de pesquisa	IPAAM	SEPA	IDAM
1 -Quais as contribuições que a entidade pode oferecer para a piscicultura?	Na piscicultura, baliza suas atividades. Entretanto, precisa-se estudar mais as peculiaridades do Amazonas em termos de normas aplicadas para não entravar a produção.	Desenvolve a cadeia produtiva em seus vários níveis, desde a captura até a comercialização. Promover a inclusão social com ênfase na aquicultura familiar.	Educa o setor rural com o objetivo de ver o desenvolvimento integrado e sustentado em toda a comunidade.
2- Estas contribuições estão sendo eficazmente exercidas? Em caso negativo, por que razões?	Na medida do possível, sim. As medidas todas são balizadas por normas federais.	Na medida do possível, precisamos resolver as questões fundiárias e ambientais que são grandes entraves do setor.	a) Falta política do governo do estado em matéria de gestão. b) Não existe uma estação própria de piscicultura no estado;c) Equipe multidisciplinar atuando na estação da usina hidrelétrica de Balbina. a) Preço da ração muito alto; b) Reprodução do insumo na própria região e/ou participar dos leilões da CONAB-Companhia Nacional de Abastecimento.
3- O que mais se pode acrescentar?	O setor necessita de mais profissionalização dos produtores, pois a atividade causa muito impacto ambiental quando não equacionada em termos econômicos, sociais e ambientais. Isso necessita capacitação.	Pretende-se criar dois pólos aquícolas para aumentar a produção	

Tabela 4 – Resultado das questões relativas aos órgãos públicos

No Grupo (4), foi realizada aplicação de questionário junto aos clientes finais, formado por cidadãos comuns da RMM, onde se procurou investigar os seguintes aspectos: preferência alimentar, frequência alimentar de pescado por semana, distinção e preferência entre pescado de origem extrativa e aquícola. Os resultados indicam que: a) existe preferência de 78% pela carne de peixe, mas 69% a consideram mais cara que as demais (frango, bovina e outras); b) a frequência modal do número de refeições semanais com pescado é de 4 refeições, correspondente a 22% das frequências e c) 58% afirmaram distinguir o pescado de origem

aquícola daquele vindo de pesca nos rios. Dentre os que distinguem, 85% informaram preferir o pescado oriundo dos rios. Estes dados mostram a importância do pescado para os habitantes da RMM e a existência de preconceito contra a pesca de origem aquícola, o que sugere a necessidade de uma campanha esclarecedora quanto à sua qualidade.

2.3 Aplicação do Matriz SWOT na aglomeração produtiva de piscicultura na RMM

A Matriz SWOT foi elaborada a partir dos dados e informações coletados nos quatro grupos de pesquisa acima relatados. Isto possibilitou que elencassem os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades na aglomeração produtiva de piscicultura na RMM, enfatizando sua estruturação na perspectiva do conceito de APL(Tabela 5).

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Forte identidade cultural da região pelo pescado;	Baixa capacitação da força de trabalho e baixa oferta de mão de obra especializada; parceria pouco incisiva de instituições de ensino e pesquisa (todos os níveis); baixa articulação com atores locais e pequena
Setor que oferece elevado contingente de mão de obra em processo de exclusão social;	difusão do conhecimento tácito; Fraca cooperação horizontal (entre produtores) para gerar eficiência coletiva. Dificuldades de ação conjunta; elevado número de produtores familiares desorganizados; presença de muitos atravessadores e deficiência na estrutura de governança;
Demandas potenciais de clientes por pescado e ótima localização geográfica;	Elevado índice de informalidade na atividade produtiva; falta de acesso direto aos canais de distribuição e melhorar imagem junto aos clientes no que se refere a produtos oriundos da piscicultura.
Proximidade com o mercado consumidor;	Baixa capacidade de produção com dificuldade de atingir a demanda do mercado local e falta de área de beneficiamento de pescado (produtos de baixo valor agregado).
	Inexistência de aperfeiçoamento dos processos produtivos (visando a eliminação do desperdício);

OPORTUNIDADES

Produção desenvolvida via APL.

Maior inserção no mercado local e exploração de oportunidades no mercado nacional e internacional em matéria de pescado; Desenvolvimento da marca própria do APL.

Novos investimentos coletivos em pesquisa de novas espécies; mais apoio do poder público (programas conjuntos de treinamentos, etc.).

Acesso a grandes varejistas através da organização da cadeia produtiva; Ações regulatórias do governo aplicadas a entrada de peixes oriundos de outros estados da federação com a devida vigilância sanitária.

Viabilidade da estrutura de transporte para escoamento da produção com a utilização da ponte que liga Manaus a vários municípios da Região Metropolitana;

Possibilidade de expandir mercados através de aglomerações produtivas tais como turismo e artesanal e as derivações da cadeia de pesca como: artesanal, esportiva e ornamental e áreas manejadas na produção de pirarucu.

AMEAÇAS

Surgimento cada vez mais de potenciais produtores (principalmente de Rondônia e Roraima), ofertando pescado (produtos similares) ao mercado amazonense, com preço mais barato que os da produção local. Além de entrar no mercado sem barreiras sanitárias. Acirramento da competitividade;

Problemas fundiários e ambientais ameaçam o não acesso ao crédito pelos produtores;

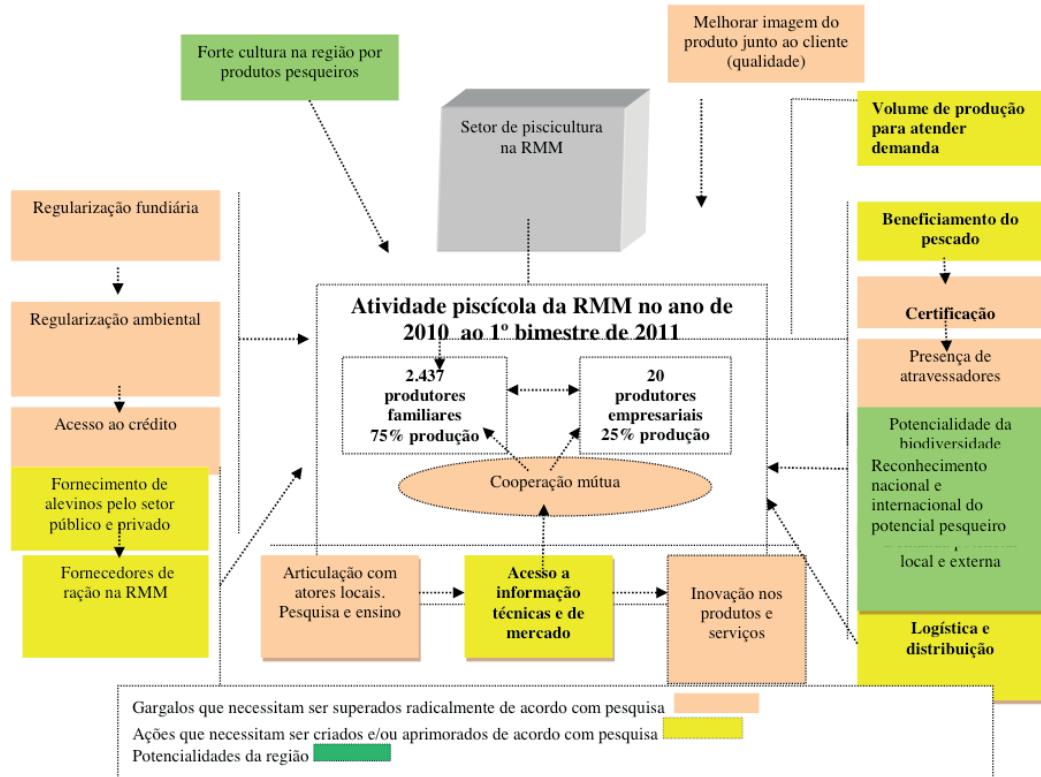
Fraca produção de ração com insumos oriundos da biodiversidade regional.

Pouca presença na região de indústrias correlatas de apoio.

Tabela 5 – Matriz de SWOT na aglomeração produtiva de piscicultura na RMM

Fonte: dados da pesquisa (2011)

2.4 Fluxograma no setor de piscicultura na RMM e níveis de produção no ano de 2011



Na Figura 04 é demonstrado o déficit de produção para abastecer o mercado interno no Estado do Amazonas

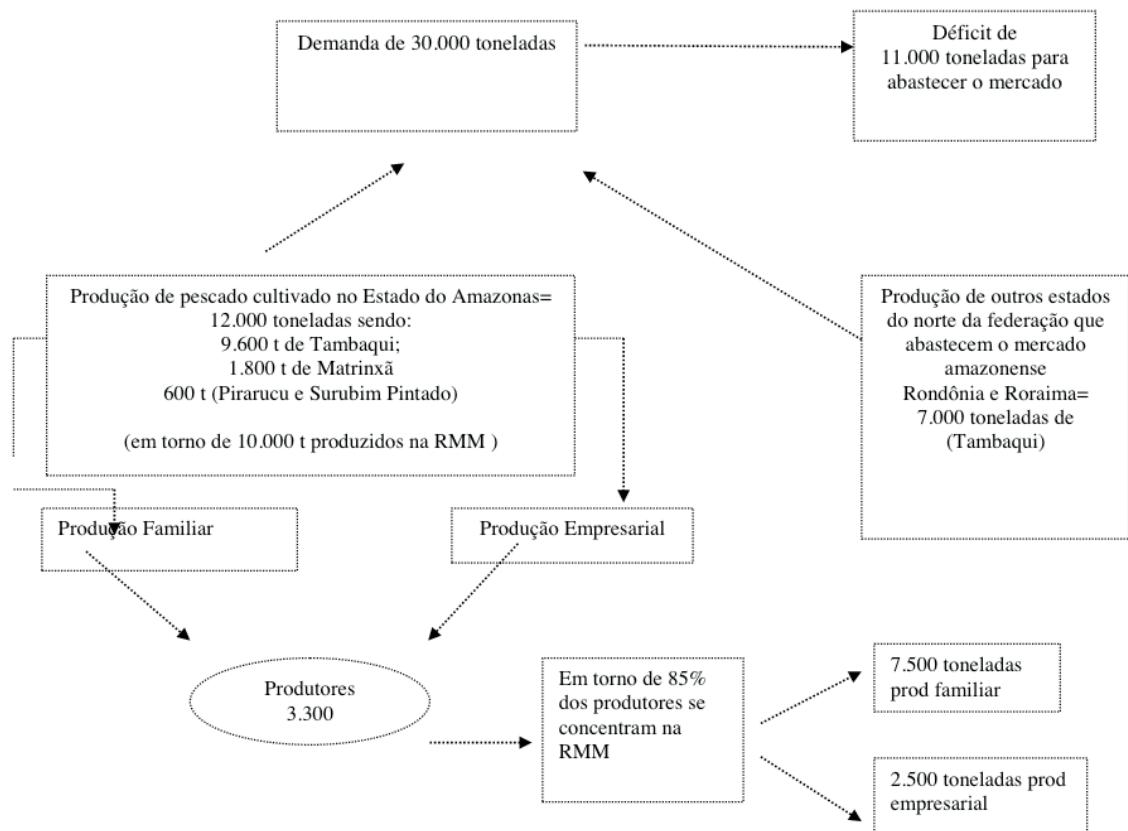


Figura 04 – Fluxograma do volume de produção pelo setor de piscicultura do Amazonas comparados com Estados de Rondônia e Roraima

3 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA MATRIZ SWOT

Será analisada as informações coletadas através da matriz SWOT neste setor cruzando informações dos principais gargalos (pontos fracos e ameaças), assim como as vantagens competitivas (pontos fortes e oportunidades).

Pontos fortes

De acordo com a matriz, a forte identidade cultural da região pelo pescado e ótima localização geográfica (destaque para a Bacia Amazônica, responsável por 20% de água doce do mundo e um elevado potencial de águas represadas em açudes e reservatórios segundo Rezende *et al* (2008)), pode sinalizar uma oportunidade para alavancar a produção com qualidade oferecida aos clientes, assim como potencializar a produção para o mercado externo. Para Porter (2009), é necessário que os APLs se desenvolvam, tanto quanto possível, com base nas diferenças e fontes de singularidades locais, transformando-as em pontos fortes.

Outro aspecto salientado pela matriz é que o setor de piscicultura oferece elevado contingente de mão de obra em processo de exclusão social. Para a SEPA (2010), os produtores de baixa renda ou de alto consumo, são em grande parte na região. Porém, de acordo com o IBGE (2012), o Estado

do Amazonas apresenta 62 municípios, 3.590.985 hab, sendo que somente no município de Manaus se concentram 1.861.838 hab, o que corresponde a 51,8% da população total do Estado. Isto é consequência do modelo econômico do PIM- Polo Industrial de Manaus; que por sua vez, acarreta um desnível sócio econômico-intra regional. Segundo Pimentel (2010) e Thury *et al.* (2010) em virtude dessa característica da região do Amazonas, deve-se criar estratégia de interiorização da economia, com base nos seus recursos naturais com modelo Bio-Econômico Interior, utilizando insumos e matérias- primas concentrados nos recursos da biodiversidade regional. Isto possibilita a reversão do fluxo migratório com a fixação do homem no local de origem. No entender de Porter (2009), a atividade econômica não deve se concentrar apenas numas poucas áreas geográficas. A transição de uma economia concentrada para uma economia dispersa, com APLs especializados, representa um desafio essencial ao desenvolvimento econômico. Segundo Thury *et al.* (2010), precisa acontecer difusão do capital social, das lideranças e do empreendedorismo no interior amazonense. Entretanto, salienta Ireland e Webb (2007) e Bauernschuster *et al.* (2010) que o empreendedorismo estratégico é aquele que enfatiza não somente a questão econômica, mas também a social e ambiental.

Pontos fracos

A pesquisa apresenta baixa capacitação da força de trabalho e precária oferta de mão de obra especializada. De acordo com o NEAPL (2009), a maioria dos produtores rurais é constituída de pequenas unidades de cultivo familiar. Estes produtores têm baixa renda e dificuldades de acesso aos meios de incremento da produção. Há deficiência em assistência técnica pública, estão localizados em áreas de difícil acesso à aquisição de insumos e escoamento da produção. Isso inclui os povos indígenas, que também querem ter acesso à assistência técnica pública para sua pequena produção. A UFAM tem receio de que a falta de profissionalização possa acarretar prejuízos ambientais e endividamento quanto ao crédito. Isso é uma realidade enfatizada pelo IPAAM, que argumentou que, se não equacionada em termo econômico, social e ambiental, através da profissionalização, a atividade da piscicultura pode gerar um desequilíbrio em matéria de sustentabilidade no setor. Todavia, a UFAM reconhece essa falta de interação mais profícua, apesar de contribuir na formação para o setor com engenheiros de pesca em nível de graduação, mestrado e doutorado. O IFAM reconhece algumas falhas na formação de técnicos, assim como o CETAM (infraestrutura, equipamento, logística, cooperativismo e associativismo), apesar de ambos apresentarem cursos técnicos em piscicultura. No ponto de vista dos produtores, existe falta de sincronização com as massas críticas de conhecimento existentes na região. Eles desejam mais transmissão do conhecimento do que hoje acontece nos centros de pesquisa e mais cursos para a sua melhor formação e profissionalização. Num mundo globalizado e

altamente competitivo, no entender de Schmitz (1998) e Amato (2008) dentre outros, só o cooperativismo e o associativismo são o caminho para as pequenas e médias empresas adquirirem estratégia e força competitiva.

Foi evidenciado na pesquisa que muitos produtores desenvolvem sua produção pelo conhecimento transmitido, não por técnicos na área, e sim por instrução de terceiros sem muito conhecimento profissional. Percebeu-se na pesquisa de campo, visitando as pisciculturas, que muitos produtores não atuam diretamente como piscicultores, sendo esta uma atividade secundária. Falta o rigor do perfil empreendedor nos produtores. Conforme Parrish (2010), o empreendedorismo não deve estar atrelado só à questão econômica, mas principalmente em realçar como os empreendedores possam ser úteis para contribuir com o desenvolvimento sustentável. Ficou evidenciado a inexistência de aperfeiçoamento dos processos produtivos (visando a eliminação do desperdício).

A fraca cooperação horizontal (entre produtores) é salientada na pesquisa como fator limitante para maior crescimento do setor. Fraca cooperação horizontal (entre produtores) para gerar eficiência coletiva. Dificuldades de ação conjunta; elevado número de produtores familiares desorganizados; presença de muitos atravessadores e deficiência na estrutura de governança; Baixa capacidade de produção com dificuldade de atingir a demanda do mercado local. De acordo com pesquisa, no ano de 2011 existia um déficit de 11.000 ton para abastecer o mercado interno com os tipos de pescado (de maior valor comercial) oriundos da piscicultura e falta de área de beneficiamento de pescado (produtos de baixo valor agregado). Elevado índice de informalidade na atividade produtiva; falta de acesso direto aos canais de distribuição e melhorar imagem junto aos clientes no que se refere a produtos oriundos da piscicultura.

Oportunidades

Produção desenvolvida via APL. Maior inserção no mercado local e exploração de oportunidades no mercado nacional e internacional em matéria de pescado; Desenvolvimento da marca própria do APL. Segundo a pesquisa, uma eficaz oportunidade seria investimento em pesquisa de novas espécies. Entretanto a SEPA salientou que apesar da grande variedade de espécies de peixes no Amazonas, não se tem equipe, recursos orçamentários e laboratórios para estudar todos eles. A maior produção de peixe cultivado está centralizada no Tambaqui (*Colossoma Macropomum*), com 80% da produção, seguido do Matrinxã (*Brycon Amazonicus*), com 15%. Outras espécies, como o Pirarucu (*Arapaima Gigas*) e Surubim Pintado (*Pseudoplatystoma Corruscans*), têm volume muito pequeno no cultivo, sendo o Pirarucu o pescado amazônico mais conhecido nacional e internacionalmente. Na região não se produzem espécies exóticas e nem híbridos, mas somente nativas. A característica principal da escolha da espécie é o valor comercial, e como está no ambiente natural, encontra-se relacionada à questão

sócio, econômica e ambiental. Abdallah e Sumaila (2007) salientam que a lógica econômica deve considerar a lógica biológica dos recursos naturais renováveis; caso contrário, resultará em terríveis consequências para a sociedade, principalmente as gerações futuras.

Ameaças

Com o surgimento cada vez maior de produtores principalmente de Rondônia e Roraima ofertando produtos ao mercado amazonense mais baratos que os produtores locais, deve-se atentar para as lideranças políticas e empresariais do setor para se revestir de resiliência e propor ações corretivas na questão das barreiras sanitárias, melhorar o acesso ao crédito através de menos burocracia para a regularização fundiária, assim como incrementar mais indústrias correlatas no setor. Portanto, o empreendedorismo estratégico é aquele que gera criação de valor e uma constante procura pelo alcance e equilíbrio entre exploração, aproveitamento dos recursos e busca contínua pela inovação dos produtos e serviços pelo viés da sustentabilidade. Não adianta enfatizar só a questão econômica, mas também a social e ambiental na busca pela produtividade e qualidade (IRELAND e WEBB, 2007; BAUERNSCHUSTER *et al.*, 2010).

4 | CONCLUSÃO

A oportunidade de se desenvolver um arranjo produtivo local na Região Metropolitana de Manaus no setor de piscicultura deve ser mobilizada primordialmente através de uma forte articulação dos produtores familiares e empresariais, órgãos públicos e privados e toda uma gama de *stakeholders* dando suporte a esse empreendimento, que se projeta como uma alternativa viável para o abastecimento de pescado na região, principalmente no que se refere aos de maior valor comercial. São atributos estreitamente interligados na atual conjuntura dos mercados. Não se pode mais dar oportunidade ao desenvolvimento de um setor, região, nação, sem o devido equilíbrio harmônico dos elos: social, econômico e ambiental, ou pelo menos priorizá-los. Em relação à identificação das características da piscicultura sob a ótica do conceito de arranjo produtivo local, viabilizou-se através do Modelo SWOT, a enumeração das características da piscicultura local dentro do conceito de APL, salientando os pontos fortes, fracos, potencialidades e ameaças do setor. Pontuaram-se as deficiências do setor, assim como as oportunidades de se alavancar como uma eficaz aglomeração produtiva de piscicultura na R.M.M. É oportuno o crescimento sustentável na região através de políticas estruturais tanto a nível de governo, como de proatividade e busca de oportunidades de crescimento dos empresários amazonenses intensificando em melhorias de tecnologias, agrupamento de espaços e ligação com o turismo e busca constante de capacitação de seus gestores para assim gerarem mais emprego e renda em uma região tão promissora de recursos

naturais com é o Estado do Amazonas.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, P. R; SUMAILA, U. R. An historical account of Brazilian public policy on fisheries subsidies. *Journal Marine Policy*. p. 444-450, 2007.
- AMATO. N. J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação. (Clusters/APLs)**. Conceitos, princípios e aplicações de indicadores e *benchmarks*. Análise e discussão de casos. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- _____ **Productive chains, cooperative complexes, and self managing enterprises: a study of Brazilian cases**. 4th International Conference on Production Research - ICPR Americas, 2008.
- BAUERSCHUSTER, S; FALCK, O; HEBLICH, S. Social capital access and entrepreneurship. *Journal of Economic Behavior Organization*. p. 821-833, 2010.
- BERNARDINO, G. **Entrevista pessoal a Geraldo Bernardino**. Secretário Executivo de Pesca e Aquicultura do Amazonas, 2010.
- CONEPA - **Câmara Técnica de Aquicultura**. Grupo de trabalho para políticas públicas para aquicultura no Amazonas. Relatório Interno, 2011.
- GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Ed. Pioneira Thonson Learning, 2006.
- GANDRA, L. A. **O mercado de pescado da região metropolitana de Manaus**. Série: o mercado do pescado nas grandes cidades latino-americanas. Proyecto Mejoramiento Del Acesso a los Mercados de Productos Pesqueros y Acuícolas de La Amazonia. CFC/FAO/INFOESCA, 2010.
- IRELAND, R, D; WEBB, J. W. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Journal Business Horizons*. p 49-59, 2007.
- MICHAEL, S. C. Transaction cost entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. p. 412-426, 2007.. PORTER, M. E. **Competição/ On Competition**. ed .rev. amp. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009. REZENDE, F .J. W; SILVA, J. B; MELLO, C F; SOUZA, R. A. L; SOUZA, A. S; KLOBETTER, A. C. A.
- Perfil da aquicultura no Estado do Acre. **Revista Amazônia e desenvolvimento**. v. 4, n. 7, p. 167 – 180, 2008. RODRIGUEZ , M. V. **Ética e responsabilidade social nas empresas**. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.
- SEPA- Secretaria Executiva de Pesca e Aquicultura do Amazonas. **Programa de Apóio a Cadeia Produtiva da Pesca e Aquicultura/SEPA**. Relatório Interno, 2010.
- SUZIGAN, W; GARCIA, R; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão e Produção**. v. 14, n. 2, p. 425 – 439, 2007.
- TAHIM, E. F. **Inovação e meio ambiente**: o desafio de arranjos produtivos locais de cultivo de camarão em cativeiro no Estado do Ceará. 318f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.
- WURMANN, C. F. **Situación actual y perspectivas de desarrollo de La acuicultura mundial**. FAO, 2010.

OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

**Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva**

SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

ABSTRACT: This article is the product of a research that had as its central scope to investigate and analyze the current criteria for classification of the size of the company, and if these current criteria cause some injury in the development of these companies. The research about the objectives is exploratory, which covers literature review and documentary, with application of in-depth interviews. The research results showed the need for standardization of criteria that define the size of the company and that this lack of homogeneity has caused difficulties in the development of small and medium-sized enterprises.

KEYWORDS: Size of company. Criterion for classification. Small and medium-sized enterprises.

1 | INTRODUÇÃO

Os trabalhos científicos em Ciências Sociais aplicadas, em especial na área da Administração de Empresas, têm como uma das dificuldades encontrada pelos pesquisadores a definição da amostra do estudo (FREIRE; MURITIBA; MURITIBA, 2017). Um aspecto relevante quanto aos estudos sobre a administração de empresas são as quantidades de variáveis existentes em diferentes tipos de

RESUMO: Este artigo é produto de uma pesquisa que teve como escopo central investigar e analisar os atuais critérios de classificação do porte das empresas, e se esses atuais critérios causam algum prejuízo no desenvolvimento dessas empresas. A pesquisa quanto aos objetivos é de caráter exploratório, que abrange revisão bibliográfica e documental, com aplicação de entrevistas em profundidade. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de padronização dos critérios que definem o porte das empresas e que essa ausência de homogeneidade tem prejudicado no desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Porte de empresa. Critério de classificação. Pequenas e médias empresas.

THE CURRENT CRITERIA FOR CLASSIFICATION OF SIZE OF COMPANIES AFFECT THE DEVELOPMENT OF MICRO,

organizações, já que, muitas possuem perfis diferentes, por isso os resultados não podendo ser generalizados para outros tipos de empresas (COGHLAN; COUGHLAN; BRENNAN, 2004). No que se refere ao estudo da administração de empresas uma das maiores dificuldades existente é a caracterização do porte das empresas (TONN, 2011; MARTINS; LEONE; LEONE; FREIRE; MURITIBA; MURITIBA, 2017).

Atualmente existem inúmeras instituições nacionais e internacionais que utilizam diferentes critérios para definirem as empresas de pequeno, médio e grande porte, primeiro por critérios diferentes – se a empresa é serviço, comércio ou indústria – como o faturamento ou número de funcionários – e depois por faixas diferentes dentro desses critérios (VOLKER; PHILLIPS; ANDERSON, 2001). No entendimento de Freire (2017) na academia não há um critério homogeneizador capaz de definir e caracterizar o porte das empresas. A maioria das tentativas de definição foi feita, pelos países em geral, como elemento de base para a elaboração de políticas públicas como forma de receberem tratamento diferenciado em função do tamanho das organizações (FILION, 1991). Contrapondo o que foi mencionado anteriormente para os autores (Martins et al., 2017), no artigo “Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas” onde os autores propuseram um modelo para classificar o porte das empresas.

No entanto, mesmo com esse modelo acadêmico, o processo de classificação do porte das empresas continua vigente. Torna-se relevante relatar que ainda mesmo com critérios nacionais e internacionais para classificar o porte da empresa existem diferentes critérios dentro do mesmo país, em funções políticas governamentais de diversos órgãos ou institutos, sejam eles municipais, estaduais ou federais podem originar critérios diferentes. Esses diversos fatores originam uma multiplicidade de definições de micro, pequenas e médias empresas (MPEs), como por exemplo no Brasil (LIMA, 2001). Contudo, esses critérios se encontram mais nas políticas de mercado, por meio de organismos que procuram regular ou estimular a economia de cada país, do que nas academias.

Nessa esteira, a pesquisa tem como questão problema: A ausência de um critério homogêneo de classificação do porte de empresas prejudica no desenvolvimento e crescimento das micro, pequenas e médias? Sendo assim, delimitamos o escopo geral do estudo é: Identificar se ausência de um critério homogêneo de classificação do porte de empresas prejudica no desenvolvimento e crescimento das micro, pequenas e médias.

Essa pesquisa justifica-se pela relevância em se analisar os critérios de classificação de empresas em pequenas e média, visto que esses fatores interferem na fomentação e/ou crescimento das empresas PME's. Uma padronização nos métodos de classificação das empresas poderá gerar uma melhoria nas políticas governamentais, na obtenção de investimentos entre outros benefícios. Contudo, se percebe a falta dessa padronização, e os efeitos são percebidos exatamente ao contrário dos esperados, caso houvesse uma padronização. Diante desse, o cenário

revela a seriedade do presente estudo e a necessidade de novas reflexões sobre o tema.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Critérios de classificação das empresas

A administração contemporânea tem evidenciado uma preocupação crescente com o fenômeno de criação de empresas e na compreensão do papel desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia, entretanto, existe o problema de definição de pequena empresa, é o que se verifica em todos os estudos envolvidos com o desenvolvimento destas unidades econômicas (LEONE, 1991). O autor Vieira (2002), colabora afirmando que existem diferentes critérios de definição de empresas, isso se deve ao fato de que a definição do porte das empresas está diretamente ligada às condições gerais do país em que atuam. A empresa considera de pequeno porte em um país, pode ser considerada de médio porte em outro país.

É inviável realizar estudos sérios com estatísticas que são levantadas por meio de bases diferentes. Assim, um critério único é imprescindível para as análises comparativas e análises estatísticas de tendência temporal (LEONE, 1991). Várias iniciativas com a finalidade de categorizar as empresas quanto ao seu porte foram tomadas. Contudo, essas ações resultaram em uma variedade de critérios para a definição de porte empresarial, e em decorrência os diversos órgãos não operam segundo um critério padronizado (IPEA, 2013).

A problemática na definição quanto ao porte das pequenas e médias empresas é presente nos diversos estudos, estes sempre empregam de diferentes critérios para definir o porte das empresas para assim delinear as pesquisas acadêmicas, os órgãos públicos, nos quais tem a prerrogativa de elaborar políticas de desenvolvimento desses empreendimentos, sofrendo os mesmos problemas na tentativa de descobrir possíveis soluções utilizando os critérios quantitativos, qualitativos e mistos (MARTINS, 2014). Nesse sentido, as subseções a seguir apresentam um estudo mais aprofundado dos respectivos critérios utilizado para classificar as empresas PME's, critérios esses: quantitativo, qualitativo e misto.

2.1.1 Critérios Quantitativos

Os critérios quantitativos são os mais fáceis de serem apurados e manipulados, o que facilita a obtenção de informações das empresas, definição de parâmetros, e consequentemente permitindo uma análise comparativa entre elas. O que faz desse critério o de uso mais frequente em todos os setores (LEONE E LEONE, 2012; MARTINS, 2014; TERENCE, 2002). Leone (1991) afirma que os critérios quantitativos são considerados critérios econômicos, e que esses critérios são de muitos tipos e tocam em diversas áreas da atividade empresarial. Os de uso mais frequentes são: valor do capital social, o valor do ativo imobilizado, o valor de vendas e o número

de empregados. Terence (2002) confirma dizendo que os critérios quantitativos são, geralmente, de ordem econômica e/ou contábil, sendo determinados com base em aspectos como faturamento bruto anual, números de funcionários, capital social e outros.

Para Lima (2001), os critérios quantitativos são coletados e identificados de forma prática quando comparados com os qualitativos, o que faz esse critério ser predominante. Os de maior emprego são: valor do ativo imobilizado, número de empregados, faturamento ou volume de vendas, cálculo do valor adicionado, valor ou estrutura do capital social, número de dirigentes, consumo de energia e número de centros de lucro. Entretanto, para definir as empresas não devemos nos restringir apenas a critérios quantitativos, pois eles omitem características qualitativas essências para compreensão das micros e pequenas empresas, é o que nos alerta (LIMA, 2001).

De acordo com Martins (2014), com o objetivo de atribuir e caracterizar uma empresa de pequeno porte, os pesquisadores têm selecionado métricas como o volume de bens ativados, o faturamento, o volume de vendas e o número de empregados, sendo os dois últimos os mais utilizados. Leone (1991) acrescenta dizendo que o uso de um determinado critério sempre depende das finalidades que tentam alcançar o pesquisador, o analista, a agência de créditos e financiamento ou a instituição governamental. Leone e Leone (2012) apresenta alguns critérios quantitativos, são eles: Número de empregados, Volume anual de vendas, Faturamento (ou receita) anual bruto, Capital social, Estrutura de financiamento, Valor do passivo, Valor do patrimônio líquido, Consumo de energia, Centro de lucros, Quantidade de dirigentes, Valor do ativo Imobilizado, e outros.

Para o Ipea (2013), o número de empregados é um critério que classifica o porte das empresas em função do número de pessoas ocupadas e do setor que atuam. O número de empregados é uma regra amplamente utilizada, devido ser de fácil coleta e manipulação (LEONE, 1991). Para Pianca (2003) esse não parece ser o melhor critério, uma vez que, pequenas empresas em termos de funcionários são capazes de faturar volumes enormes, fazendo uso do poder tecnologia. Contudo, Tafner (1995) colabora dizendo que o número de empregados é uma variante bem usada para expressar o porte da empresa, se apresentando ora isolado ou em conjunto com uma variável econômico-financeira. O faturamento ou receita anual bruta é outro critério bastante utilizado pelos órgãos competentes. Para Leone e Leone (2012) essa metodologia de classificação traduz uma informação econômica, pois exibe o fluxo operacional da companhia. Entretanto, está sujeito a flutuações da moeda e aos critérios contábeis.

Assim, o faturamento é um dos critérios de maior interesse do mercado financeiro e das instituições financeiras, pois são elas que fornecem os créditos para as empresas que a buscam. De acordo com Morais (2006), a receita anual das empresas é uma variável de classificação por dois motivos: o primeiro para o enquadramento de MPE's em programas de tributação simples do governo federal e dos estados e a segunda

para ingresso aos programas de concessão a créditos criados pelo governo.

2.1.2 Critérios Qualitativos

De acordo com Leone (1991), os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. Os critérios qualitativos, diferentemente dos quantitativos, eles não possuem medidas numéricas, e sim características peculiares que acabam diferenciando as micros, pequenas e médias empresas das grandes empresas (MARTINS, 2014).

Conforme alerta Leone e Leone (2012), o uso dos critérios qualitativos não deve ser utilizado de forma independente e sim de forma conjunta, onde os dados são obtidos mediante estudo interno do processo empresarial de cada empresa sendo dessa maneira de pouco uso nas pesquisas onde se tem a necessidade de classificar o porte da empresa antes de propriamente se chegar a “entrar” na empresa. Drucker (1981) acredita na utilidade de um critério qualitativo, segundo ele, o tamanho do empreendimento afeta vitalmente a composição administrativa pois cada tamanho exige um procedimento e uma atitude distinta dos órgãos administrativos.

Enquanto os critérios quantitativos dão uma visão estática a empresa, os critérios qualitativos aparecem em um cenário mais de movimento, de ação gerencial, mostrando a empresa no seu dia a dia, na utilização de seus recursos matérias e da sua força humana, atuando com fornecedores e clientes, fazendo uso de empréstimos e financiamento e mostrando a caráter íntimo de sua atividade empresarial (LEONE, 1991). Nesse mesmo entendimento, Cêra e Filho (2003) afirmam que os critérios qualitativos retratam fielmente as peculiaridades organizacionais desses pequenos empreendimentos porque representam, na sua essência, a estrutura organizacional, o modo de gestão, a organização da empresa, o perfil do gestor, a maneira como esse a governa, o modo como resolve as dificuldades, a estilo de tomar as decisões e a forma como se comportam diante do ambiente externo.

As PME'S possuem suas características próprias e geralmente são classificadas com os seguintes critérios, como afirma Pinheiro (1996): é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas, é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente, de mantém como agente principal na deliberação de decisão, os recursos para os investimentos necessários advém de capital próprio, sua área de atuação e operação geralmente são limitadas pela sua localização, a sua atividade produtiva é considerada mediana, não ocupando uma posição de destaque em relação ao mercado.

É pertinente o uso de critérios qualitativos e quantitativos, para se definir em qual grupo determinada empresa está classificada, e essa classificação exige dos especialistas uma maior compreensão dos fatores que envolvem o universo das

micros e pequenas empresas, tornando-se importante o enquadramento dessas entidades em suas respectivas faixas de classe (MORELLI, 1994).

Terence (2002), afirma que os critérios qualitativos, mesmo que sejam mais subjetivos e difíceis de definir, todavia exprimem com maior veracidade a natureza da empresa, levando em conta as suas especialidades nos aspectos administrativos como, por exemplo: tecnologia empregada, estrutura da organização, grau de instrução de mão de obra, relacionamento interpessoal entre empregado e administrador, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de ferramentas administrativas, entre outros. Corroborando Bueno (2003), colabora dizendo que os critérios qualitativos são critérios que possuem uma dificuldade de coleta, pois devem ser coletados através de visitas internas às empresas, mas fornecem uma visão multidimensional da organização empresarial. Segundo o autor, essas variáveis refletem o perfil do gestor-proprietário, as atitudes e as maneiras como são conduzidos todos os processos da empresa. E que além disso, os critérios não devem ser analisados de forma isolada, pois só fazem sentido se analisadas dentro de um contexto das características que a compõem.

A classificação qualitativa das pequenas empresas permite uma melhor concepção teórica sobre o objeto de estudo, já que essas variáveis fornecem melhor descrição das empresas em seus contextos de atuação. No entanto, é importante destacar que as utilizações dos critérios qualitativos são dificultadas pela heterogeneidade existente nas empresas (SEMENSATO E FILHO, 2012). Nessa linha de pensamento Martins (2014), ressalta que existe um terceiro critério para classificar as empresas quanto ao tamanho, esse critério é o misto. Os critérios mistos, consiste na combinação dos critérios quantitativos e qualitativos independentes entre si, podendo nos fornecer melhores resultados.

2.1.3 Critérios Mistas

Os critérios mistos compõem uma conjunção de critérios quantitativos e qualitativos, porém sem interligá-los; eles permanecem independentes é o que afirma Leone (1991). Conforme Pinheiro (1996), a associação de critérios quantitativos e qualitativos, combinando indicadores econômico com características políticas e sociais, parece permitir análise mais adequada para fins de classificação das empresas, como micro ou pequenas empresas. Gimenez (1986) afirma que as organizações voltadas para o apoio de pequenas empresas buscam empregar critérios mistos, fugindo da inflexibilidade que os critérios quantitativos sempre acarretam.

Na literatura, alguns autores asseguram não ser de grande ajuda a utilização de critérios combinados, é o caso de Rattner (1984), afirmando que o recurso de critérios combinados, tais como a posição do mercado, acessibilidade ao mercado financeiro, números de empregados e a relativa divisão do trabalho, não colaboram para a classificação do tamanho das empresas, por tomar como base conceitos imprecisos, levando estudiosos e gestores a privilegiarem índices quantitativos.

Entretanto, Felippe e Ishisaki (2002) argumentam que o ideal seria a combinação de ambos aspectos por levar em consideração fatores econômicos, características sociais e políticas da empresa, e do ambiente empresarial onde ela atua.

Um grupo de trabalho brasileiro que foi instituído através de Decreto de lei nº 77941 de 30 de junho de 1976, que tinha como objetivo propor um programa especial de apoio à pequena e média empresa, estabeleceu um critério quantitativo para uma pequena empresa de produção anual inferior a 3 mil salários mínimos, além de critérios qualitativos que assim se configuraram: baixa relação investimento/mão-de-obra empregada, decorrente de menor complexidade do equipamento produtivo, o que as capacita a gerar emprego a menor custo social e privado; menor dependência das fontes externas de tecnologia; papel complementar às atividades industriais mais complexas; extensa rede de produção e distribuição de bens e serviços, o que contribui decisivamente para a desconcentração industrial e suporte à política de apoio às cidades de porte médio, viabilizando a utilização de recursos locais disponíveis e retendo mão-de-obra liberada do setor rural, antes do seu deslocamento para os centros urbanos congestionados (LEONE, 1991).

2.2 Classificação do porte das empresas no mundo

A preocupação dos países no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, considerando a sua relevância socioeconômica não é recente, pode ser observado que a primeira nação a prever tratamento jurídico diferenciado aos pequenos empresários foi a Alemanha, em seu Código Comercial de 1987. Entretanto, foi o direito italiano com maior embasamento que sistematizou e ordenou sobre a pequena empresa, concluindo pela distinção, não só quantitativa, mas também qualitativa dos pequenos negócios frente aos demais (SANTOS, 2012). Quem primeiro definiu oficialmente o termo pequena empresa foi o EUA, pelo meio do Select Service Act de 1948. O ato estabeleceu que para ser considerada uma pequena companhia a mesma não poderia ser posição dominante em sua atividade empresarial, não poderia ser maior que 500 o número de empregados e que a gestão e posse fosse realizada de forma independente (KASSAI, 1997; LEONE, LEONE, 2012).

Na União Europeia com o “Comission Recomendation” de 3 de abril de 1996, atualizada em 6 de maio de 2003, cuja atualização passou a vigorar em 1 de janeiro de 2005, houve a preocupação em estabelecer critérios destinados a identificar se determinada empresa é micro, pequena ou média empresa. Portanto de acordo com as recomendações se considera uma empresa como microempresa aquela que empregar até 10 funcionários e que o volume de negócios anual seja inferior a 2 milhões de euros; como pequena empresa se em seu quadro de funcionários tiver até 50 funcionários e receita com faturamento anual não ultrapassar os 10 milhões de euros; e como média empresa aquelas que possuem como funcionários até 250 pessoas e volume de faturamento anual de até 50 milhões de euro ou balanço inferior

a 43 milhões de euros.

No Reino Unido, de acordo com a “Lei de Empresas do Reino Unido”, de 2006 uma pequena empresa é definida como uma empresa que não possua um volume de negócios superior 6,5 milhões de Libras e empregam menos de 50 pessoas, e empresa de médio porte como aquela que possui menos de 250 pessoas empregadas e volume de negócios inferior a 25,9 milhões de Libras. (OIS, 2012).

Dependendo do país, o tamanho da empresa pode ser definido por número de funcionários, receitas anuais, ativos ou uma combinação desses. Podendo também variar de indústria para indústria. A tabela a seguir sintetiza os critérios utilizados na classificação das empresas por alguns países do MERCOSUL:

PAÍS	CRITÉRIOS
Argentina	<ul style="list-style-type: none">• Faturamento anual (expresso em pesos), com diferentes faixas para agropecuária, indústria/mineração, comércio e serviços;• Número de empregados.
Chile	<ul style="list-style-type: none">• Faturamento anual (expresso em unidades de fomento, principal indexador da economia chilena).
Equador	<ul style="list-style-type: none">• Número de empregados;• Volume de capital (expresso em dólares).
Peru	<ul style="list-style-type: none">• Número de empregados;• Faturamento anual (expresso em unidades impositivas tributárias).
Uruguai	<ul style="list-style-type: none">• Número de empregados• Ativo total (expresso em dólares);• Faturamento líquido anual (expresso em dólares).
Venezuela	<ul style="list-style-type: none">• Número de empregados;• Faturamento anual (expresso em unidades tributárias).

Tabela 1: Critérios de Classificação do tamanho em alguns países do MERCOSUL.

Fonte: adaptado de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

2.3 Classificação do porte das empresas no brasil

No Brasil a preocupação com as empresas de pequeno porte ganhou mais força nos anos 70, quando em 1972 foi criado o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, e em 1976 é atribuída ao Banco do Brasil de forma legal a missão de contribuir para o conhecimento, através de estudos, da pequena e média empresa (PME) bem como cooperar no atendimento financeiro desse segmento econômico (TAFNER, 1995).

Desde então, o número de micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil vem apresentando crescente aumento, o que revela que essas empresas cumprem uma função de ampla importância no cenário socioeconômico brasileiro, e é responsável em gerar grande parte dos empregos no mercado brasileiro, bem como contribui consideravelmente no PIB do país (BANTERLI, MANOLESCO, 2007). Ressalta-se que no Brasil com base nos levantamentos existem aproximadamente 6,4 milhões de estabelecimentos, onde desse total 99% são representadas por micro e pequenas empresas (MPE). Dos empregos com carteiras assinadas no setor privado as MPEs

respondem por 52% (SEBRAE, 2017).

Diante do valor que as micros e pequenas empresas representam em gerar empregos e na sustentação do crescimento econômico, é possível verificar ainda a falta de importância pelo governo na solução de suas principais dificuldades. Existe um déficit de incentivos para fomento dessas empresas no propósito de alavancar a produtividade e a competitividade da economia nacional. É o que também afirma Martins (2014), expressando que apesar da importância das pequenas e médias empresas na estrutura econômica vigente no Brasil, essas empresas não se encontram e seus devidos lugares em virtude de o valor e os problemas desse segmento ainda não estar sendo totalmente reconhecido e equacionados a partir de um entendimento que os distingam.

As MPEs apresentam algumas características em comum, o que pode ser visto na Confederação Nacional do Comércio (2000): Exibem uma simples estrutura organizacional, o dirigente principal é responsável pela tomada de decisão, os recursos empregados na atividade são limitados, e as fontes de financiamentos são insuficientes e de difícil acesso, falta especialização em mão de obra empregada, não dominam o setor onde atuam, normalmente ficam subordinados a empresas de grande porte e existe estreito vínculo entre o empresário e a empresa, gerando muitas vezes dificuldades na administração. Apesar de características em comum, o comportamento econômico e social de uma pequena empresa é diferente de uma média empresa, que é diferente de uma microempresa, portanto é necessário um estudo no propósito de revelar problemas distintos a essas empresas (LEONE, 1991).

Na concepção de Drucker (1981), o tamanho da empresa não altera sua natureza ou os seus princípios administrativos, assim como não modifica os problemas básicos dos gestores, nem ainda interfere na gerência do trabalho e do trabalhador. Contudo o tamanho afeta a composição administrativa, pois cada tamanho exige um procedimento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. Devido as instituições, associações e pesquisadores adotarem critérios diferentes para propósitos diferentes, se torna basicamente complexo e até arbitrário mencionar um padrão de tamanho para classificar pequenas e médias empresas. Portanto a classificação das empresas é uma questão problemática dada a diversidade de critérios, condições econômicas e produtivas. (TERENCE, 2002).

Sendo assim, a classificação do porte das empresas é necessária pois vai permitir uma melhor avaliação do potencial econômico, da capacidade de gerar empregos e do tamanho da sua renda, dando condições de instituições financeiras, seja governamental ou privada, em fomentar esse segmento fornecendo acesso aos programas de créditos financeiros.

Cabe apontar que existe uma variedade de critérios na classificação do porte das empresas ao redor do mundo, e no Brasil não é diferente. O IBGE (2001) observa através de seus estudos que, na prática, existe uma variedade de critérios para delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Essa variedade na definição

dos segmentos das empresas se apresenta tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor de faturamento, ora no número de pessoas empregadas, não existindo uma unanimidade.

No aspecto legal, torna-se muito importante o enquadramento das empresas em microempresas, pequenas, médias ou grandes empresas, devido ao fato de que a obtenção de créditos e incentivos e a isenção de impostos, por exemplo, ocorre em função do tamanho da empresa (VIEIRA, 2002). Diversas são as instituições públicas e privadas no Brasil que se emprega de diferentes critérios para classificar as empresas.

O Banco do Nordeste (BNB), que tem como missão atuar no desenvolvimento da região nordeste, é responsável pela administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), o mesmo define o porte da empresa a partir do critério da receita bruta anual, de acordo com a tabela a seguir.

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL (R\$ 1,00)
Micro	Até R\$ 360.000,00
Pequeno	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
Pequeno-Médio	Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
Médio	Acima de R\$ 16.000.000,00 até R\$ 90.000.000,00
Grande	Acima de R\$ 90.000.000,00

Tabela 2: Classificação do porte da empresa conforme critérios BNB

Fonte: Banco do Nordeste (2017)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi criado para dar apoio aos pequenos negócios, e tem como lema estimular o empreendedor e qualificá-lo, possibilitando a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. O critério adotado para a classificação de empresa é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica. Na tabela 3 está a descrição dos grupos de acordo com o número de pessoas ocupadas:

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Tabela 3: Classificação do porte da empresa conforme SEBRAE

Fonte: SEBRAE (2014, p.17)

Considerado, o cenário atual, como um dos principais instrumentos do Governo Federal brasileiro para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também é considerado um dos maiores bancos de desenvolvimento

do mundo. Fomenta empresas de todos os portes na modernização, expansão e concretização de novos negócios. Visando a geração de empregos, rendas e inclusão social (BNDES, 2017).

O critério de classificação utilizado pelo BNDES para definir o porte da empresa é realizado conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) anual. Receita operacional bruta compreende o valor total de vendas de produtos ou serviços pela entidade durante o período (MARTINS, MIRANDA, DINIZ, 2014). Na tabela a seguir é apresentado a classificação:

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Tabela 4: Classificação do porte da empresa conforme BNDES

Fonte: BNDES (2017)

O Simples Nacional que apresenta um regime de tributação diferenciado para as microempresas e empresas de pequeno porte com a finalidade de garantir maiores perspectivas de concretização desses negócios, utiliza como critério de classificação das empresas a receita bruta anual (COSTA, 2010). A microempresa será aquela empresa que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 a empresa será considerada como empresa de pequeno porte.

CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.

Tabela 5: Classificação do porte da empresa conforme SIMPLES NACIONAL

Fonte: Receita Federal (2017)

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população. O critério utilizado para classificação da capacidade econômica da empresa, segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), é o faturamento bruto anual. A classificação está distribuída em seis grupos, conforme a tabela a seguir:

CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL	COMPROVAÇÃO DE PORTE
Grupo I – Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.	Dispensa comprovação.
Grupo II – Empresa de Grande Porte	Igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e superior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.	Escruturação Contábil Fiscal (ECF) referente ao ano-calendário imediatamente anterior, juntamente com o recibo de entrega.
Grupo III – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.	
Grupo IV – Empresa de Médio Porte	Igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001.	
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139/2011.	Certidão da Junta Comercial ou do Cartório Reg. Civil PJ em que conste a informação de ME ou
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com a Lei Complementar nº 139/2011.	

Tabela 6: Classificação do porte da empresa conforme a ANVISA

Fonte: ANVISA (2017)

O Metodologia para o enquadramento e identificação das empresas por porte, utilizada pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) é o número de empregados associado ao valor exportado por ela no período considerado, distribuídos por ramo de atividade (indústria e comércio/serviços). Seguindo os parâmetros adotados pelo Mercosul, de acordo com suas resoluções 90/93 e 59/98. O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) tem por missão formular, executar e avaliar políticas públicas para a promoção de competitividade, do comércio exterior, do investimento e da inovação nas empresas (MDCI, 2017).

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	Nº Empregados	Valor	Nº Empregados	Valor
Micro Empresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil.
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhão
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões

Tabela 7: Classificação do porte da empresa conforme a MDI

Fonte: MDI (2017)

Os órgãos de pesquisa nacional também utilizam critérios diferentes para classificação das empresas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utiliza como critério a atividade econômica, já o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aplica como parâmetro o número de trabalhadores, e o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) leva em consideração a receita bruta anual.

Portanto, ao analisar as entidades do Brasil a respeito dos critérios para definição de porte empresarial, ficou manifesto que são variados os critérios para classificação das empresas pelos órgãos brasileiros. Os dois critérios, mas aceitos são: quantidade de pessoal ocupado e o faturamento da empresa, contudo, cada órgão tem sua peculiaridade de acordo com seus interesses e propósitos.

3 | MÉTODO

A tipologia utilizada nesta pesquisa, está orientada por Vergara (1997), quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, adotou-se uma abordagem qualitativa, descriptiva e um estudo de campo. Já quanto aos meios propôs uma pesquisa de campo. O método utilizado na pesquisa foi qualitativa. Segundo Vergara (1997) assegura que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais por meio da compreensão e interpretação do significado humano e seus processos de construção social.

O universo e amostra, deu-se por gestores que trabalham em micro, pequenas e médias empresas, assim como também profissionais na área de gestão como administradores, contadores, economistas e professores. A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística por maneira intencional, baseando-se na conveniência assim como acessibilidade (FLICK, 2009).

Para a coleta de dados foi realizado uma entrevista estruturada referente à questão problema da pesquisa, outro ponto importante todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Ela ocorreu entre 10 de março e 15 de abril de 2019. Utilizou-se para tratamento estatístico qualitativo seguindo o direcionamento de Bardin (2011), no qual prevê três etapas para análise e conteúdo, fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. Conforme o esquema metodológico apresentado na Figura 1:

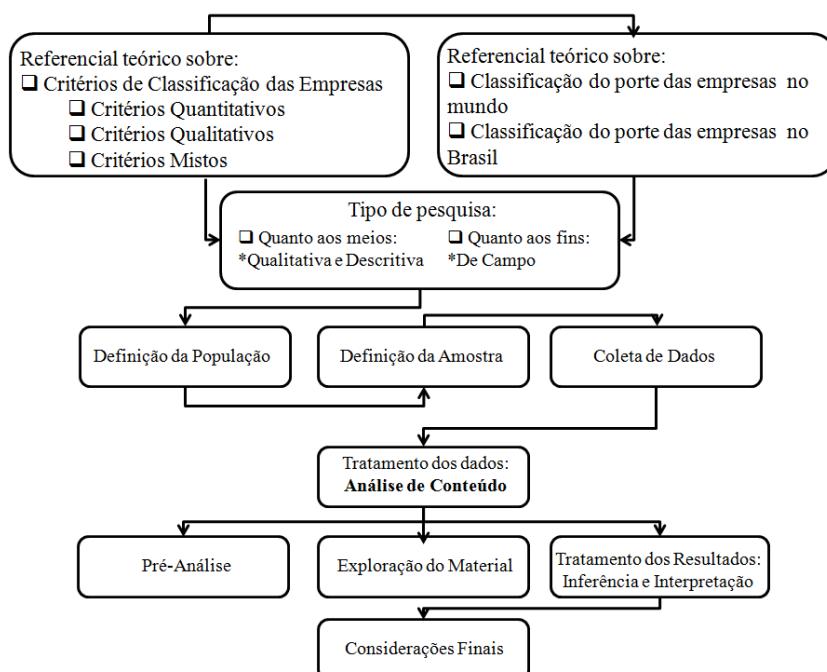


Figura 1 - Esquema metodológico

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os entrevistados que participaram da pesquisa são profissionais na área de gestão, professores universitários e contadores. Variando a faixa etária de 27 a 45 anos, escolhidos de forma aleatória por proximidade dos entrevistadores, com o gênero predominantemente homens, uma vez que 10 profissionais 2 eram mulheres. Todos os entrevistados se dispuseram a responder voluntariamente as perguntas semi-estruturadas (roteiro).

Durante a realização das entrevistas de profundidade (roteiro), os participantes responderam primeiramente ao seguinte questionamento: os atuais critérios de classificação do porte das empresas prejudicam ou não no desenvolvimento das pequenas e médias empresas?

Inicialmente o entrevistado (1), afirma que “não que vá prejudicar”, mas “que pode ter o potencial de dificultar o acesso ao crédito e as políticas públicas de fomentos para as instituições”.

O entrevistado (2), disse que “sim, na questão financiamento, uma vez que as empresas para crescer precisão de aporte financeiro” para o entrevistado (2) a peça essencial seria a empresa ter “estratégia, pela estratégia vai demonstrar aos órgãos financeiros que ela possui capacidade de pagamento” ao final ela afirma que “realmente o fato de não possuir um critério homogêneo, realmente, prejudica”.

O entrevistado (3), ao ser questionado sobre a classificação do porte das empresas afirma: “atrapalha não só as empresas, mas também a academia, e as pesquisas científicas”.

O entrevistado (4), afirmou ao ser questionada “que de fato prejudica”.

O entrevistado (5), nos afirmou que “na minha visão realmente prejudica”.

O entrevistado (6), relata que “verdadeiramente não existe uma padronização e que dificulta muito a análise gerencial, tributária e financeira das empresas e ainda mais quando as empresas vão pedir um empréstimo, independente da instituição bancárias, uma entende que é de grande porte e a outra pode entender que seja de pequeno porte a mesma empresa”.

Ao entrevistado (7), também foi realizado a mesma pergunta, e nos disse: “Que a ausência de um critério homogêneo prejudica no crescimento e desenvolvimento das empresas, uma vez que, políticas públicas assim como concessão de créditos são dados em função de um tipo de critério”. O mesmo ainda alega: “cada órgão público municipal ou federal possui seus próprios critérios de classificação do porte, isso prejudica quando uma instituição considerada pequena, mas com grande potencial não vai possuir direitos que poderiam ajudá-la no crescimento”.

Entrevistado (8), nos relatou: “No meu ponto de vista prejudica sim, pois não há uma uniformidade nos padrões a serem seguidos e isso impacta diretamente no planejamento das pequenas e médias empresas, porque a mesma empresa pode ser considerada de grande porte em um órgão e em outro pode ser considerada pequena

devido ao critério de classificação”.

Entrevistado (9), alegou: “que compromete na parte de financiamento porque os bancos precisão de um critério para liberar o financiamento para as empresas em função do porte da empresa”.

Entrevistado (10), citou: “essa falta de padronização só tem a prejudicar as empresas, em especial as de pequeno e médio porte. Uma vez que é necessária maior dedicação por parte do empreendedor na parte burocrática para alcançar bons resultados”.

Na sequência foi realizado aos entrevistados a seguinte pergunta: Se houvesse essa padronização na classificação das empresas, você acredita que poderia ter mais ações do governo em prol das PME's?

Entrevistado (1) respondeu: “Acredito que sim. Podemos tomar o BNDES como exemplo, será que é dada a mesma atenção as micros e pequenas empresas como é dado as grandes empresas? ”.

O entrevistado (2) afirmou: “Poderia sim”, e fez uma ressalva para os empresários: “é muito importante que os empresários busquem ajuda de órgãos competentes, como o SEBRAE, para uma maior qualificação.

O mesmo foi perguntado ao entrevistado (3), que nos disse: “A padronização ajudaria sim. Eu preciso saber que tipo de empresa eu sou, e em que contexto estou para ter acesso a políticas públicas”.

O entrevistado (4) alegou: “Certamente, pois essa falta de padronização só tem afetado negativamente as empresas.

O entrevistado (5) declarou: “Acredito que sim, com um padrão fica um negócio mais definido”.

O entrevistado (6) por sua vez falou: “Uma harmonização de padrões só traria resultados positivos. Seria interessante criar o órgão responsável nessa padronização.

O Entrevistado (7) revelou: “Acredito que sim, uma padronização do porte das empresas traria possibilidade de crescimento e desenvolvimento das unidades empresariais, as políticas de fomentos poderiam contribuir muito para as empresas, consequintemente teriam mais acesso a créditos, e créditos mais subsidiados, tratamento mais justo em relação a tributação”.

Entrevistado (8) confessou: “Seguramente, porque o governo poderia realizar estatísticas que representasse a realidade da empresa, e consequentemente realizar ações de apoio”.

Entrevistado (9) afirmou: “É possível que sim. ”.

Entrevistado (10) nos afirmou: “Provavelmente sim, pois com essa padronização fica mais fácil de realizar estudos e desenvolver ações”.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou os atuais critérios de classificação do porte das empresas

como alvo deste estudo, buscou-se identificar se a ausência de padronização desses critérios prejudica no desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Por meio das revisões bibliográfica e documental ficou enfatizada a importância de se buscar uma definição padrão sobre a conceituação de pequena e média empresa, possibilitando estudos mais direcionados. Foi realizado um estudo conceitual sobre os critérios existentes para definição do porte das empresas. Ficou evidente que os critérios quantitativos ganham destaque em função de sua facilidade de coleta, manipulação e análise dos dados. Dos quais o faturamento bruto anual e o número de empregados são os mais utilizados pelos diversos órgãos. Já os critérios qualitativos estão mais ligados com aspectos subjetivos, ou seja, é um comportamento quase que exclusivo de cada empresa. Identificou-se ainda que os critérios mistos apresentam atributos sociais e políticos ligados a indicadores econômicos.

Diante dos resultados alcançados, percebe-se que a questão de pesquisa foi respondida, demonstrando que, para os entrevistados a falta de padronização tem gerado prejuízos no desenvolvimento das empresas de pequeno e médio porte. Os pontos destacados pelos entrevistados que apresentam maior detimento para esses empreendimentos estão no acesso ao crédito e as políticas públicas, e causa ainda dificuldades na análise gerencial, tributária e financeira. Os entrevistados em sua maioria acreditam que se houvesse uma padronização desses critérios existiria maior ações de fomento por parte do governo.

Sugere-se futuras investigações sobre o tema, diante da necessidade de se estabelecer um critério padrão que seja utilizado nos diversos órgãos e também na academia. Visto a limitação desta pesquisa, sugere-se ampliação no número de entrevistados, para que se faça possíveis comparações, e também esclarecer melhor os diversos aspectos do tema explorado.

REFERÊNCIAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Porte de Empresa**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>>. Acesso em 18 Dez. 2017.

BANTERLI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friendhilde Maria K. As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. **XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de PósGraduação – Universidade do Vale do Paraíba**. São José dos Campos-SP – Brasil, 2007.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Porte de empresas**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em 21. Nov .2017.

BUENO, Valmor de Fátima Ferreira. **Avaliação de Risco na Concessão de Crédito Bancário Para Micross e Pequenas Empresas**. 187 f. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In:

EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

COGHLAN, D.; COUGHLAN, P.; BRENNAN, L. Organizing for Research and Action: Implementing Action Researcher Networks. **Systemic Practice and Action Research**, v. 17, n. 1, p. 37-50, 2004.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As micro e pequenas empresas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. 56 p. Disponível em: <<http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/aspequenasmicroempresas.pdf>>

COSTA, José Ivandir da Silva. **Simples Nacional: Novo Modelo de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. FGV EBAPE, 2010.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo, Pioneira, 1981.

FELIPPE, Mário Celso de; ISHISAKI, Norio; KROM, Valdevino. **Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos**. VI I SEM EAD ESTUDO DE CASO, 2002.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patricia Morilha. **Taxonomia do Porte das Empresas em Pesquisas**: Caracterizando as Médias Empresas. Revista Científica Hermes n. 19, P. 536-560. 2017.

FILION, L. J. The definition of small business as a basic element for policy making. In: C. for S. The Institute of Sociology, USSR Academy of Science, Academy of Science of Georgia (Ed.); Small Business, Marketing and Society. **Anais....**, Tbilisy (Georgia, Rússia), 1991.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Atividade de apoio à pequena empresa: a Experiência Britânica**. Revista de Administração volume 21(4) - outubro / Dezembro, 1986.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Radar – Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**. Brasília: IPEA, 2013.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**, Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n.15, p.60-74, 1997.

LEONE, N. M de C. P. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs)**: à procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.2, p. 53-59, 1991.

LEONE, Rodrigo Jose Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Pequenas e médias empresas**: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP - Ano 4, n.1 (outubro 2011. / março 2012).

LIMA, Afonso Augusto T.F.C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 205 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

MARTINS, J. G. F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. 2014. 78 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal. 2014.

MARTINS, Jean Gleyson Farias.; LEONE, Rodrigo Jose Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra . **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas.**

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2014.

MORAIS, J. M. **Empresas de pequeno porte e as condições de acesso ao crédito:** falhas de mercado, inadequações legais e condicionantes macroeconômicos. (Texto para Discussão, n. 1.189) Brasília: IPEA, jun. 2006a.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luiz: SEBRAE, 1994.

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviço. **Metodologia aplicada para a elaboração da publicação - Exportação Brasileira por Porte de Empresa.** Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2DvQwbkPTbEJ:www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt+&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em: 21 Nov. 2017.

OIS – Observatório Internacional Sebrae. **Pequenas e Médias Empresas no Reino Unido.** 2014. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/pais/reino-unido/>>. Acesso em: 21 Nov. 2017.

PIANCA, Sandra. **Um estudo sobre os fatores percebidos como Condicionantes do sucesso do micro e pequeno Empreendimento industrial no município de Ivaiporã, Estado do Paraná.** 121f. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte:** uma abordagem conceitual e empírica. (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

RATTNER, Henrique. **Pequena e Média Empresa:** Acumulação de Capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 1984.

RECOMENDATION, Comission. **Comission Recomendation.** Comissão das Comunidades Europeias: 6 Mai. 2003. Disponível em: <<http://eurlex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>>. Acesso em: 03 Mai. 2017.

SANTOS, Débora Couto Cançado Santos. **O Princípio da igualdade tributária e o tratamento favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte,** Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima, 2012.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** São Paulo, 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos Negócios em Números.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 11 Dez. 2017.

SEMENSATO, Barbara Ilze; FILHO, Edmundo Escrivão. Controle organizacional e pequena empresa: Controle organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal mecânico. **Revista da Micro e Pequena Empresa.** Campo Limpo Paulista, v.6, n.3, p.74-91, 2012.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** 2 ed. London: SAGE Publications, 1998.

TAFNER, Paulo. **Estratificação de Empresas: Histórico e Proposta de Classificação**. (texto para discussão, Nº 386). Rio de Janeiro: IPEA, out. 1995.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade**: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

TONN, R. Small Business Administration proposes size changes to small-business definition. **Colorado Springs Business Journal**, v. 1, n. 2, 2011.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. 213f. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina 2002.

VEGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLKER, J. X.; PHILLIPS, M. D.; ANDERSON, S. J. Small business: a definition based on capital market requirements. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 67-77, 2001.

SOBRE OS ORGANIZADORES

João Dallamuta - Professor assistente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Engenharia de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Gestão pela FAE *Business School*, Mestre pela UEL. Doutorando pelo INPE na área de pesquisa de gestão de projetos e produtos espaciais. Trabalha com os temas: Inteligência de mercado, Engenharia da Qualidade, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo.

Luiz César de Oliveira - Professor adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Cornélio Procópio. Graduação em Economia, Especialista em Economia Empresarial pela UEL e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Doutorado em andamento em Economia, Gestão e Tecnologia pela Universidade de Coimbra - Portugal. Trabalha com os temas: Economia, Gestão e Desenvolvimento Econômico, Empreendedorismo e “Triple Helix”.

Henrique Ajuz Holzmann - Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Tecnologia em Fabricação Mecânica e Engenharia Mecânica pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná Doutorando em Engenharia e Ciência do Materiais pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalha com os temas: Revestimentos resistentes a corrosão, Soldagem e Caracterização de revestimentos soldados.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301
Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143
CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198
Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438
Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436
Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14
Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263
Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236
Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198
Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142
Direito cooperativo 225

E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417
Estratégias em cooperativas 225
Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419
Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332
Ferramenta de gestão 25, 32, 33
Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

G

- Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301
Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63
Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439
Gestão aeroportuária 146
Gestão de cooperativas 225
Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419
Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

I

- Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164
Institutos federais de educação 194, 290
Integração com cliente 132, 135, 141, 142
Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141
Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

L

- Lean Information Technology 72, 73
Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

M

- Manutenção de registros históricos 119

O

- Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12
Organização empregadora profissional 47, 48
Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423
Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436
Perfil do colaborador 47
Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435
Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428
Profissional contabilista 15, 24

Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371
Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335
Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224
Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12
Relações público-privadas 146
Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

S

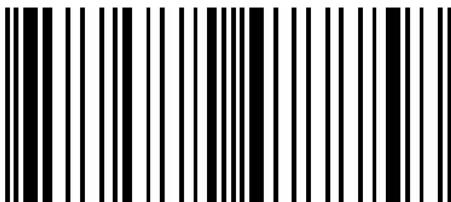
Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418
Sociedades mercantis 225
Sociedades por ações 225

T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182
Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758