

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO

MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION

www.fumec.br/publicacoes/revistas

*Publicação Trimestral da Faculdade
de Ciências Empresariais*



UNIVERSIDADE
FUMEC

Belo Horizonte - MG
FACES R. Adm. • Belo Horizonte
v.21 • n.2 • Abr./Jun. • 2022

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC

Presidente: Prof. Air Rabelo

REITOR

Prof. Fernando de Melo Nogueira

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Prof. João Batista de Mendonça Filho

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

Prof. Márcio Dario da Silva

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO

Prof. Henrique Cordeiro Martins

DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Prof. Renata de Sousa da Silva Tolentino

EDITOR

Daniel Jardim Pardini – Editor Geral

EDITORES ASSOCIADOS

Prof. Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC

Prof. Carlos Alberto Gonçalves, CEPEAD/UFMG

CONTATO PRINCIPAL

Daniel Jardim Pardini

Professor Doutor

Universidade FUMEC

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: faces@fumec.br

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL

Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Marília Damiani Costa, UFSC

Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG

Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG

Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ

Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE

Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE

Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC

Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ

Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Thomas Brashear, UMass

Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

David Bruce, Institute of International Business

Jürgen Müller, Berlin School of Economics

César Archuby, Universidad de La Plata

Armando Malheiro, Universidade do Porto

Gustavo Guzman, Griffith University

Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

CONSULTORES EXTERNOS

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil
Camila Juvenio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP
Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS
Antonio Carlos Giuliani, Universidade Metodista de Piracicaba
Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
André Gustavo Carvalho Machado, Universidade Federal da Paraíba
Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau
Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil
Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro
Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba
Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul
José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo
Sandra Maria Santos, Universidade Federal do Ceará
Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba
Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva
Eduardo Damião da Silva, PUCPR
Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

PROJETO GRÁFICO(REDESIGN) E EDITORAÇÃO:

Therusa Santana / Tecnologia da Informação

Revista de Administração FACES Journal / Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais. - v. 21, n. 2 (abr./jun. 2022) - - Belo Horizonte : Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2000 - .

v. : il.

Trimestral

ISSN 1984-6975 (online)

1. Administração. 2. Negócios. I. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: www.fumec.br/publicacoes/revistas

Indexação:

CAPES – Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas

Españolas y Latinoamericanas

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas

de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España

y Portugal

Sumários.org

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.fumec.br/publicacoes/revistas-faces@fumec.br

INTRODUÇÃO

A Revista FACES, há 20 anos, é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com mais de 50 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

A instituição, sem fins lucrativos, fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica, é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

MISSÃO DA REVISTA FACES

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

FOCO DA REVISTA FACES

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração. O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por extensa pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

TEMAS E LINHAS EDITORIAIS

- Administração de Ciência e Tecnologia
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Mercadologia
- Organizações
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Teoria das Organizações

Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial

Neste segundo número de 2022 da Revista *FACES Journal* foram selecionados trabalhos das áreas temáticas de governança, recursos humanos, finanças e ensino de marketing. São pesquisas realizadas no âmbito da gestão pública e privada que envolvem, desde questões que abordam diferentes perspectivas da governança, até o estado da arte da gestão pública de pessoas, as demandas de adaptação ao mercado do ensino mercadológico e o estudo de viabilidade econômica de arenas desportivas.

Os quatro artigos iniciais tratam da governança nos aspectos da diversidade, sucessão, governança colaborativa e tecnologia da informação na administração pública. No primeiro artigo é avaliado se as dimensões gênero e idade têm influência na sustentabilidade de empresas listadas no Índice Carbono Eficiente que reúne as organizações que promovem as melhores práticas de sustentabilidade e preservação ambiental. O estudo contribui para o entendimento da relação entre composição de conselhos e resultados organizacionais sustentáveis.

O artigo seguinte trata de outra temática de governança que diz respeito a processo sucessório e renda do acionista que está se desligando da organização. A transição financeira e funcional do proprietário pode se realizar por meio de planejamentos que envolvem o uso de fundos de renda extra e o próprio aproveitamento do executivo em funções no Conselho de Administração após a sua destituição da gestão.

Os dois artigos que se seguem abordam a governança colaborativa e a governança de tecnologia da informação (TI) na administração pública. A rede de doação de córneas é o foco de análise do terceiro artigo. O estudo revela os pontos críticos e os indicadores que podem nortear a política de doação de córneas nos países. O outro trabalho de pesquisa propõe um guia de orientação que possibilite eficiência, capacitação e sustentabilidade na implementação da governança de TI na gestão pública. Os autores utilizam o Design Science na proposição do modelo de governança testado em uma universidade federal brasileira.

O ensaio teórico apresentado na sequência busca entender a situação atual de pesquisas internacionais acerca da administração pública de recursos humanos. O estudo mapeia a literatura estrangeira sobre o tema para evidenciar o que tem sido contemplado dos processos de avaliação, recrutamento, seleção e outros subsistemas públicos de RH na Europa e nos Estados Unidos.

O sexto artigo desta edição traz uma panorâmica da adequação dos Cursos de Administração, com nota máxima no Ministério de Educação, no que tange ao que é ensinado no domínio das práticas de marketing e o que o mercado de trabalho tem exigido destes profissionais. A pesquisa indica caminhos para as instituições de ensino superior adequarem suas grades curriculares às demandas do mercado.

Por fim, o artigo que complementa este segundo número de 2022 refere-se a proposta de viabilidade econômica e financeira de arenas desportivas. Muitas vezes se questiona se o atendimento de demandas de eventos de entretenimento também pode ser assumido pela iniciativa privada. O estudo demonstra as possíveis análises de viabilidade deste tipo de empreendimento simuladas na construção do estádio do Clube Atlético Mineiro.

Esperamos que os artigos selecionados sejam de grande valia para suas pesquisas e novos conhecimentos das áreas temáticas abrangidas nesta edição da Revista *FACES Journal*

Os trabalhos que compõem este número são:

DIVERSIDADE DO CONSELHO E ÍNDICE ICO2: GÊNERO IMPORTA? Fernanda Maciel Peixoto, Fernanda Ernesto Machado Félix de Castro, Danilo de Oliveira Sampaio.

RENDA DO SÓCIO EXECUTIVO NO MOMENTO DA SUCESSÃO. Paulo Cristiano Kovalski, Jeferson Lana.

GOVERNANÇA COLABORATIVA NA GESTÃO DE REDES PÚBLICAS. João Batista Neroni Júnior, Lídia Gerônimo da Cruz, Ernesto Michelangelo Giglio, Arnaldo Luiz Ryngelblum, João Luis Erbs Pessoa.

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM MODELO BASEADO NA DESIGN SCIENCE RESEARCH. Aline Rossales Sengik, Guilherme Lerch Lunardi.

REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS. Jorge Leal Hanai, Samuel Soares da Silva, Laíza Nília da Silva, Nina Rosa da Silveira Cunha.

EXCLUSÃO DIGITAL E ENSINO DE MARKETING: UMA ANÁLISE CURRICULAR FRENTE ÀS DEMANDAS DE MERCADO. Jomilson Queiros de Jesus, Adriana Maria de Oliveira, Marianny Jessica de Brito Silva.

A VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ARENA MRV: UMA ANÁLISE DO INVESTIMENTO REALIZADO PELO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. Priscila Araújo Mineiro Ferreira, Thiago de Sousa Barros.

Tenham todos uma ótima leitura,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Editor da Revista de Administração FACES
Journal - Universidade FUMEC

Dear Researches, Academics and Business Community

In this second issue of 2022 of the *FACES Journal* were selected works in the thematic areas of governance, human resources, finance and marketing education. These are surveys carried out within the scope of public and private management that involve, from issues that address different perspectives of governance, to the state of the art of human resource public management, the demands of adaptation to the market of marketing education and the study of economic viability of arenas sports.

The four initial articles deal with governance and the aspects of diversity, succession, collaborative governance and information technology in public administration. The first article evaluates whether the gender and age dimensions have an influence on the sustainability of companies listed on the Carbon Efficient Index, which brings together organizations that promote the best practices in sustainability and environmental preservation. The study contributes to the understanding of the relationship between board composition and sustainable organizational results.

The following article deals with another governance theme that concerns the succession process and income of the shareholder who is leaving the organization. The financial and functional transition of the owner can be carried out through planning that involves the use of extra income funds and the executive's own use in functions on the Board of Directors after his dismissal from management.

The two articles that follow address collaborative governance and information technology (IT) governance in public administration. The cornea donation network is the focus of analysis in the third article. The study reveals the critical points and indicators that can guide the cornea donation policy in the country. The other research paper proposes an orientation guide that enables efficiency, training and sustainability in the implementation of IT governance in public management. The authors use Design Science in proposing the governance model tested in a Brazilian federal university.

The theoretical essay presented below seeks to understand the current situation of international research on public administration of human resources. The study maps the foreign literature on the subject to show what has been included in the evaluation, recruitment, selection processes and other public HR subsystems in Europe and the United States.

The sixth article in this issue provides an overview of the adequacy of Business Administration Courses, with maximum quality marks from the Ministry of Education, in terms of what is taught in the field of marketing practices and what the job market has demanded of these professionals. The research indicates ways for higher education institutions to adapt their curricula to market demands.

Finally, the article that complements this second issue of 2022 refers to the proposal for the economic and financial viability of sports arenas. It is often questioned whether meeting the demands of entertainment events can also be assumed by the private sector. The study demonstrates the possible feasibility analyzes of this type of project simulated in the construction of the Clube Atlético Mineiro stadium.

We hope that the selected articles will be of great value for your research and new knowledge of the thematic areas covered in this edition of the *FACES Journal*.

The works that make up this issue are:

BOARD DIVERSITY AND ICO2 INDEX: DOES GENDER MATTER? Fernanda Maciel Peixoto, Fernanda Ernesto Machado Félix de Castro, Danilo de Oliveira Sampaio.

EXECUTIVE PARTNER INCOME AT THE TIME OF SUCCESSION. Paulo Cristiano Kovalski, Jeferson Lana.

COLLABORATIVE GOVERNANCE IN PUBLIC POLICY MANAGEMENT. João Batista Neroni Júnior, Lídia Gerônimo da Cruz, Ernesto Michelangelo Giglio, Arnaldo Luiz Ryngelblum, João Luis Erbs Pessoa.

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A MODEL USING THE DESIGN SCIENCE RESEARCH. Aline Rossales Sengik, Guilherme Lerch Lunardi.

REVISITING THE FOREIGN LITERATURE ON HUMAN MANAGEMENT. Jorge Leal Hanai, Samuel Soares da Silva, Laíza Nília da Silva, Nina Rosa da Silveira Cunha.

DIGITAL EXCLUSION AND MARKETING EDUCATION: A CURRICULUM ANALYSIS IN FRONT OF MARKET DEMANDS. Jomilson Queiros de Jesus, Adriana Maria de Oliveira, Marianny Jessica de Brito Silva.

THE ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY OF ARENA MRV: AN ANALYSIS OF THE INVESTMENT MADE BY CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. Priscila Araújo Mineiro Ferreira, Thiago de Sousa Barros.

Have all a very good read,

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Editor of the Revista de Administração FACES
Journal - Universidade FUMEC

10 DIVERSIDADE DO CONSELHO E ÍNDICE ICO2: GÊNERO IMPORTA?

FERNANDA MACIEL PEIXOTO, FERNANDA ERNESTO MACHADO
FÉLIX DE CASTRO, DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO

Este trabalho teve como objetivo analisar se a diversidade do conselho de administração (etária e de gênero) influencia na sustentabilidade de firmas participantes do Índice Brasil 50 (IBRX50), no período de 2017 a 2020. Como complemento, o estudo analisou qual o papel do controle familiar na sustentabilidade. Adotou-se como proxy de sustentabilidade o índice ICO2 da B3, assumindo valor 1 para firmas pertencentes ao índice e 0, caso contrário. Para diversidade do conselho de administração, adotou a quantidade de mulheres no conselho e uma variável dummy para a geração millennials (27 a 42 anos). Utilizou-se o método de regressão logística dado que a variável dependente (sustentabilidade) é binária. Como principais resultados, constatou-se que a presença de mulheres no conselho de administração tem relação positiva com o índice ICO2 de firmas brasileiras; e que firmas maiores e com maior valor de mercado têm maior chance de pertencer ao índice ICO2.

29 RENDA DO SÓCIO EXECUTIVO NO MOMENTO DA SUCESSÃO

PAULO CRISTIANO KOVALSKI, JEFERSON LANA

O processo de sucessão é complexo e requer um bom planejamento. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora da sucessão. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa exploratória, através de uma entrevista semiestruturada a partir de estudo de casos múltiplos. Os resultados mostraram que o planejamento financeiro através de uma renda extra foi o que possibilitou a saída de sócios que concluíram a sucessão nos últimos meses. A pesquisa demonstrou que a criação de um fundo para as pessoas físicas dos sócios ou complementação da renda através de aluguéis de imóveis, são boas opções. A alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e experiência deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado.

47 GOVERNANÇA COLABORATIVA NA GESTÃO DE REDES PÚBLICAS

JOÃO BATISTA NERONI JÚNIOR, LÍDIA GERÔNIMO DA CRUZ,
ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO, ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM,
JOÃO LUIS ERBS PESSOA

Investiga-se a governança das redes de doações de córneas, com a proposição que a governança colaborativa, definida como mecanismos, regras e normas das ações coletivas criadas e/ou ajustadas pelos atores locais a cada realidade, é ferramenta de gestão capaz de solucionar a funcionalidade da rede e os resultados. Investigaram-se duas redes de doações de córneas no Estado de São Paulo, com estratégia qualitativa, entrevistas e dados de fontes secundárias. Resultados apontam que a governança colaborativa na Rede UM resolveu o indicador de funcionalidade, que é o foco na tarefa e o de resultados que são a quantidade de doações e a fila de espera, o que não ocorreu na rede DOIS, que apresenta conflitos não resolvidos. O artigo oferece o benefício do avanço no conhecimento teórico sobre governança e, principalmente, oferece uma matriz de indicadores que pode orientar a gestão dessa política pública no Brasil.

68 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM MODELO BASEADO NA DESIGN SCIENCE RESEARCH

ALINE ROSSALES SENGIK, GUILHERME LERCH LUNARDI

À medida que as organizações públicas se tornaram mais dependentes da área tecnológica, passando a realizar maiores investimentos em tecnologia, intensificou-se o foco na Governança de TI (GTI). Complementarmente, aspectos relacionados às regulamentações governamentais também influenciaram a exigência de uma governança mais efetiva, de modo que os gestores, através da implantação de mecanismos de GTI mais adequados ao seu ambiente, conseguissem obter um melhor uso da tecnologia, além de disponibilizar serviços com maior eficiência, capacidade e sustentabilidade. Assim, propôs-se o desenvolvimento e validação de um modelo de Governança de TI direcionado à Administração Pública, seguindo os princípios metodológicos da abordagem Design Science Research. O modelo foi desenvolvido a partir de uma base teórica robusta, sendo aplicado no contexto das instituições federais de ensino, cuja validação se deu em uma universidade federal brasileira. A estrutura do modelo consiste em um guia para orientar os gestores na definição e implementação da GTI.

94 REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS

JORGE LEAL HANAI, SAMUEL SOARES DA SILVA, LAÍZA NÍLIA DA SILVA, NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?” (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais. A “Methodi Ordinatio” foi utilizada para classificar as produções científicas mais relevantes. O estudo baseia-se nas definições clássicas de Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky & Macdonald (2007), Gerhart (2010), e Sisson (1994) sobre os subsistemas da gestão de pessoas (com especial ênfase para o recrutamento e seleção). Os resultados estão organizados em cinco categorias temáticas e apontam para agendas de investigação marcadas por influências eurocêntricas e norte-americanas. Os adendos do artigo são úteis para profissionais, estudantes e investigadores que pretendem responder à questão de “a quantas anda” as práticas de gestão de pessoas nas organizações do setor público.

112 EXCLUSÃO DIGITAL E ENSINO DE MARKETING: UMA ANÁLISE CURRICULAR FRENTE ÀS DEMANDAS DE MERCADO

JOMILSON QUEIROS DE JESUS, ADRIANA MARIA DE OLIVEIRA, MARIANNY JESSICA DE BRITO SILVA

O estudo teve o objetivo analisar os componentes curriculares dos cursos de Administração do Brasil, com conceito 5 na avaliação de Conceito Preliminar de Curso (CPC) do MEC, no intuito de verificar a adequação do que é ensinado nas instituições e o que o mercado de trabalho vem exigindo em termos de qualificação para os empregos tech, de acordo com ranking do LinkedIn para a busca “marketing digital”. Utilizamos a análise documental, onde se analisou as matrizes curriculares e ementas disponíveis pelas instituições de modo a verificar o nível de colaboração das disciplinas com a prática

de marketing. Os resultados demonstraram que até o momento o currículo das instituições avaliadas atende parcialmente aos requisitos e responsabilidades do profissional engajado na área de marketing. O estudo oferece oportunidades para as instituições de ensino avaliarem seus currículos e torná-los atuais e interessantes de modo a promover maior capacitação discente e redução da exclusão.

129 A VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ARENA MRV: UMA ANÁLISE DO INVESTIMENTO REALIZADO PELO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO

PRISCILA ARAÚJO MINEIRO FERREIRA, THIAGO DE SOUSA BARROS

Uma das etapas fundamentais no desenvolvimento de projetos é a análise de viabilidade, pois permite estimar os fluxos financeiros gerados pelo empreendimento ao longo de uma série temporal e verificar qual a riqueza produzida pelo mesmo, o tempo necessário para recuperar o dispêndio inicial e a taxa de retorno do investimento, em comparação a alternativas de mercado. Em face disso, este trabalho teve como objetivo nuclear apresentar um estudo de viabilidade econômica e financeira da arena MRV, e, por conseguinte, compreender se os retornos esperados pelo novo estádio são capazes de cobrir os gastos com construção e manutenção do mesmo. O orçamento de capital foi estimado para um período de vinte e cinco anos, compreendendo o período de 2022-2046. Após as projeções dos fluxos de caixa, foram aplicados os métodos convencionais de avaliação de investimento, a saber: Payback Descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM). Ademais, por saber que podem haver instabilidades nos projetos em função das estimativas serem realizadas para um longo período temporal e haver assimetrias informacionais, foram propostos três diferentes cenários (base, otimista e pessimista), com o intuito de contemplar de forma ampla o horizonte de possibilidades intrínsecas à gestão de um clube de futebol. Os resultados indicam que o projeto é viável para o cenário base e otimista, maximizando a geração de riqueza. Todavia, no cenário pessimista, em que se utiliza uma taxa de desconto superior, o projeto não seria atrativo. Apesar disso, caso o clube consiga maximizar as receitas incrementais estimadas em 10% ou mais, o projeto se torna viável em qualquer um dos cenários de análise.

DIVERSIDADE DO CONSELHO E ÍNDICE ICO2: GÊNERO IMPORTA?

BOARD DIVERSITY AND ICO2 INDEX: DOES GENDER MATTER?

FERNANDA MACIEL PEIXOTO

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
fernanda.peixoto@ufu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0969-7567>

DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO

Universidade Federal de Juiz de Fora – Brasil
daniilo.sampaio@ufjf.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-2327>

FERNANDA ERNESTO MACHADO FÉLIX DE CASTRO

Universidade Federal de Uberlândia – Brasil
fernanda.felix@ufu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3812-1241>

R E S U M O

Este trabalho teve como objetivo analisar se a diversidade do conselho de administração (etária e de gênero) influencia na sustentabilidade de firmas participantes do Índice Brasil 50 (IBRX50), no período de 2017 a 2020. Como complemento, o estudo analisou qual o papel do controle familiar na sustentabilidade. Adotou-se como proxy de sustentabilidade o índice ICO2 da B3, assumindo valor 1 para firmas pertencentes ao índice e 0, caso contrário. Para diversidade do conselho de administração, adotou a quantidade de mulheres no conselho e uma variável *dummy* para a geração *millennials* (27 a 42 anos). Utilizou-se o método de regressão logística dado que a variável dependente (sustentabilidade) é binária. Como principais resultados, constatou-se que a presença de mulheres no conselho de administração tem relação positiva com o índice ICO2 de firmas brasileiras; e que firmas maiores e com maior valor de mercado têm maior chance de pertencer ao índice ICO2.

P A L A V R A S - C H A V E

Diversidade do Conselho de Administração, Índice Carbono Eficiente, Controle Familiar, Geração *Millennials*, Brasil.

A B S T R A C T

This study analyzed if the diversity of the board of directors (age and gender) influences the sustainability of firms that participate in the Brazil 50 Index (IBRX50), from 2017 to 2020. As a complement, the study analyzed the role of family control in sustainability. The B3 ICO2 index was adopted as a sustainability proxy, assuming a value of 1 for firms belonging to the index and 0 otherwise. For board diversity, it adopted the number of women on the board and a dummy variable for millennials (27 to 42 years old). The logistic regression method was used since the dependent variable (sustainability) is binary. As main results, we find that the presence of women on the board of directors has a positive relationship with the ICO2 index of Brazilian firms; and that larger firms with higher market value are more likely to belong to the ICO2 index.

K E Y W O R D S :

Board Diversity; Carbon Efficient Index; Family Control; Millennials Generation; Brazil.

INTRODUÇÃO

Há diversos estudos sobre sustentabilidade e performance corporativa (TJAHJADI; SOEWARNÓ; MUSTIKANINGTIYAS, 2021; PAPOUTSI; SODHI, 2020; WIJETHILAKE, 2017), mas pouco se tem falado sobre a relação entre mecanismos de governança corporativa e sustentabilidade. Supõe-se que um conselho de administração heterogêneo, com membros de diferentes faixas etárias e com maior percentual de mulheres possa mostrar uma tendência a se engajar em mais práticas sustentáveis (PRUDÊNCIO et al., 2021; HUSTED; SOUZA-FILHO, 2019).

Sabe-se que a sustentabilidade empresarial ___ conjunto de atividades que envolvem a relação da companhia com o ambiente, a economia e a sociedade ___ se

baseia no tripé de Elkington (2001) e proporciona melhoria na imagem e reputação das empresas (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017). A sustentabilidade é geralmente mensurada por índices nas diferentes bolsas de valores mundiais. Destacam-se os índices *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) dos Estados Unidos; o *FTSE-4Good*, em Londres; o *JSE* em Joanesburgo, na África do Sul; e o *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE), no Brasil. O ISE da B3 tem por objetivo proporcionar um ambiente de investimentos compatível com as demandas do desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

Em 2010, foi criado pela B3 o *Índice Carbono Eficiente* (ICO2-B3, 2022) que desde o início teve o propósito de ser um instrumento indutor das discussões sobre

as mudanças de clima no Brasil. Quando uma empresa adere ao índice ICO₂, ela demonstra comprometimento com a transparência de suas emissões de CO₂ e antecipa a visão de como ela está se preparando para uma economia de baixo carbono (ICO₂-B3, 2022).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019) considera que a diversidade de gênero no conselho é um tema recente de discussão no Brasil, mas começa a ganhar corpo, na medida em que alguns países têm adotado medidas compulsórias ou voluntárias de adesão de mulheres na gestão sênior (DANI; PICOLO; KLANN, 2019). Pesquisas apontam que a diversidade do conselho de administração, seja de gênero ou etária, pode ter efeitos sobre as decisões estratégicas das firmas (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; JIZI, 2017; POST; RAHMAN; RUBOW, 2011; PRUDÊNCIO et al., 2021). Dentre as estratégias empresariais relevantes, encontra-se a Sustentabilidade empresarial.

Ademais, estudos mostram que para as empresas familiares é mais difícil se engajar em práticas sustentáveis pois diferente da situação das grandes empresas multinacionais e profissionalizadas que trabalham em escala e que tem à sua disposição mais acesso à várias fontes de financiamento; as empresas familiares, em geral são menores, e desfrutam de menos benefícios e altos custos ao se envolver em práticas de sustentabilidade (GJERGJI et al., 2020).

Com base no contexto apresentado, este estudo buscou investigar se a diversidade do conselho de administração (etária e de gênero) influencia na sustentabilidade de firmas brasileiras. Como complemento, esta pesquisa analisou qual o papel do controle familiar na sustentabilidade. O período analisado envolveu os anos de 2017 a 2020. O estudo adotou como proxy de sustentabilidade o índice ICO₂ da B3, no formato de *dummy* (valor 1 para firmas pertencentes ao índice e 0 caso contrário). Para diversidade do conselho de administração, adotou a quantidade de mulheres no conselho e uma *dummy* para a geração *millennial*. Utilizou-se o método de regressão logística dado que a variável dependente (sustentabilidade) é binária.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sustentabilidade corporativa: os Índices de Sustentabilidade no Brasil

A problemática ambiental alcançou relevância mundial, obrigando todos os países a se movimentarem a favor de questões climáticas e de sustentabilidade. Em 2015, a ONU organizou uma conferência climática, a chamada COP21. Nessa conferência foi assinado o primeiro pacto de preservação ambiental desde o Protocolo de Quioto que ocorreu em 1997, visando um compromisso com a redução de gases do efeito estufa no planeta a partir de 2020 (UNITED NATIONS, 2015; MAIA; CARVALHO; CARMO, 2015).

A Organização das Nações Unidas (ONU) por meio dos seus 193 países membros, com o intuito de reduzir a pobreza e assegurar maior proteção ambiental, criou no ano 2000 os denominados Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), os quais foram planejados para serem concluídos até o ano de 2015 (ONU, 2022). Os resultados apurados pela ONU em relação aos ODM foram animadores, o que contribuiu para implementar, durante a conferência Rio+20, a agenda 2030, a qual criou os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com metas e prazo até o ano de 2030, espera-se combater a miséria e a proteção ambiental, proporcionando uma vida mais igualitária em termos econômicos e sociais, de acordo com os 17 ODS.

Em 2005, a B3 lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que foi o primeiro índice de ações voltado para a questão ambiental da América Latina. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é um indicador que possibilita analisar a performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade, baseando-se em equilíbrio ambiental, responsabilidade social, dimensão econômico-financeira e governança corporativa (B3, 2022).

Há diversos estudos sobre sustentabilidade e desempenho, utilizando o ISE da B3 como proxy no Brasil. Como exemplo, tem-se: Silva e Lucena (2019) com foco na rentabilidade; Vital et al (2009) – priorizando o estudo do potencial de vendas e

exportações versus ISE; e Gabriel e Feil (2019); Félix et al (2019) e Pletsch et al (2015), todos com foco na relação entre ISE e desempenho econômico-financeiro.

Como uma forma de continuar seu trabalho em prol da sustentabilidade, a B3 lançou em 2010 o Índice Carbono Eficiente (ICO2), composto por firmas participantes do índice IbrX-50 que aceitaram, de forma voluntária, divulgar ao mercado suas emissões de gases de efeito estufa. As empresas que compõem o índice estão comprometidas em trabalhar dentro de uma economia de “baixo carbono” (B3, 2022).

Como o ICO2 é um índice recente no mercado, ainda há poucos trabalhos acadêmicos sobre ele. Como exemplo, tem-se: Cazzari e Lima (2012) – sobre custo de capital próprio e ICO2; Barbosa et al (2013) sobre retorno das ações; Reis, Moreira e França (2013) – desempenho econômico; e Maia, Carvalho e Carmo (2015) – rentabilidade e ICO2, todos no mercado de capitais brasileiro. Mas não foi encontrado nenhum estudo sobre ICO2 e variáveis de diversidade do conselho de administração como se pretende investigar nesta pesquisa.

Diversidade na composição dos Conselhos de Administração e Sustentabilidade

Segundo a Teoria da Agência, um dos mecanismos de Governança Corporativa é a composição do conselho de adminis-

tração, que pode ser compreendido pela análise de atributos como dualidade CEO-Presidente do Conselho, tamanho do conselho, independência de membros do conselho de administração, bem como a presença de mulheres no conselho (HUSTED; SOUSA-FILHO, 2019).

Dado que os conselhos de administração assumem uma posição estratégica na liderança e tomada de decisões (LIN, 2017; SAITO; SILVEIRA, 2008), a representatividade e diversidade na composição dos membros deste órgão torna-se objeto de estudo de muitas pesquisas (KYAW; OLUGBODE; PETRACCI, 2015; ORAZALIN, 2019; PRUDÊNCIO *et al.*, 2021; SAONA *et al.*, 2019).

Quando se pensa em diversidade de gênero, nota-se que a preocupação com a presença de mulheres na alta gestão das firmas, vem crescendo e sendo objeto de atenção em países da Europa (SAONA *et al.*, 2018). Na Europa, existem instrumentos jurídicos de diferentes níveis, legalidades e formas de adesão, quanto à diversidade de gênero no ambiente corporativo (KYAW; OLUGBODE; PETRACCI, 2015; SAONA *et al.*, 2018). Em outras palavras, entende-se que as mulheres assumem papéis relevantes e eficazes para o desempenho e GC das empresas dessas nações (SAONA *et al.*, 2018).

Outros estudos mostram que a presença de mulheres na alta gestão pode elevar a eficiência das firmas e proteger os interesses dos agentes, mesmo em países emergentes (ORAZALIN, 2019).

Inclusive a ONU (Organização das Nações Unidas) reconhece o papel das mulheres na gestão das organizações. Dentre os dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU que compõem a agenda 2030, e tendo em vista esta pesquisa, destaca-se especificamente o ODS 5, qual seja, alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (ONU, 2022). O ODS 5 possui 6 metas e 3 submetas (quadro 1). No quadro 1, verifica-se nas metas 5.1 (acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte), 5.5 (garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública), estas estão ligadas ao objetivo desta pesquisa, visto que o estudo que envolva as mulheres enquanto gestoras, contribuem para a redução da discriminação e valoriza a ocupação de cargos de liderança. As Figuras 1 e 2 detalham as submetas da ODS5 que mais se relacionam com o presente artigo.

Quadro 1: Metas e Submetas do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável Número 5 – ODS 5

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte.

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos.

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas.

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais.

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.

5.a. Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.

5.b. Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres.

5.c. Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

FONTE: ADAPTADO DA ONU (2022). DISPONÍVEL EM [HTTPS://BRASIL.UN.ORG/PT-BR/SDGS/5](https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5)

Destaca-se em azul as submetas relacionadas a este artigo:

Figura 1: Acompanhamento das metas da ODS 5

5.1 - Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todas partes.	5.1.1 - Existência ou não de arcabouço legal em vigor para promover, reforçar e monitorar a igualdade e a não-discriminação com base no sexo
5.2 - Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos	5.2.1 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos de idade ou mais que sofreram violência física, sexual ou psicológica, por parte de um parceiro íntimo atual ou anterior, nos últimos 12 meses, por forma de violência e por idade 5.2.2 - Proporção de mulheres e meninas de 15 anos ou mais que sofreram violência sexual por outras pessoas não parceiras íntimas, nos últimos 12 meses, por idade e local de ocorrência
5.3 - Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas	5.3.1 - Proporção de mulheres com idade de 20 a 24 anos que casaram ou viveram em união de fato antes dos 15 anos e antes dos 18 anos de idade 5.3.2 - Proporção de meninas e mulheres com idade entre 15 e 49 anos que foram submetidas a mutilação genital feminina, por grupo etário
5.4 - Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais	5.4.1 - <u>Proporção de tempo gasto em trabalho doméstico não remunerado e cuidados, por sexo, idade e localização</u>
5.5 - Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública	5.5.1 - <u>Proporção de assentos ocupados por mulheres em (a) parlamentos nacionais e (b) governos locais</u> 5.5.2 - <u>Proporção de mulheres em posições gerenciais</u>
5.6 - Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão	5.6.1 - <u>Proporção de mulheres com idade entre 15 e 49 anos que tomam decisões informadas sobre suas relações sexuais, uso de contraceptivos e cuidados com saúde reprodutiva</u> 5.6.2 - <u>Número de países com legislação e regulamentação que garantam o acesso pleno e igualitário de mulheres e homens, com 15 anos ou mais de idade, aos cuidados, informação e educação em saúde sexual e reprodutiva</u>
5.a - Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais	5.a.1 - (a) <u>Proporção da população agrícola total com propriedade ou direitos assegurados sobre terras agrícolas, por sexo; e (b) proporção de mulheres entre proprietários e detentores de direitos sobre terras agrícolas, por tipo de posse</u> 5.a.2 - <u>Proporção de países onde as estruturas legais (incluindo o direito consuetudinário) garantem às mulheres direitos iguais à propriedade e / ou controle da terra</u>
5.b - Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres	5.b.1 - <u>Proporção de pessoas que possuem telefone celular móvel, por sexo</u>
5.c - Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis	5.c.1 - <u>Proporção de países com sistemas para monitorar e fazer alocações públicas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres</u>



FONTE: ADAPTADO ONU (2022). DISPONÍVEL [HTTPS://ODSBRASIL.GOV.BR/OBJETIVO/OBJETIVO?N=5](https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?N=5)

Ao observar as metas na figura 1 que foram produzidas ou aplicadas ao Brasil, destaca-se a meta 5.5.2 (proporção de mulheres em posições gerenciais), a qual é acompanhada por meio de um formulário (figura 2).

Figura 2: Formulário - Proporção de mulheres em posições gerenciais

Indicador 5.5.2 - Proporção de mulheres em posições gerenciais

Ficha Metodológica **Dados** Análise Geográfica

Objetivo: Igualdade de Gênero

Meta: Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

Indicador: Proporção de mulheres em posições gerenciais

Conceitos e Definições: A participação das mulheres em cargos gerenciais, de acordo com os metadados dos ODS, corresponde à proporção de mulheres no total de cargos na administração sênior e intermediária, correspondendo às categorias 11 (legisladores e altos funcionários), 12 (gerentes corporativos) e 13 (gerentes de produção e serviços especializados) da Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (International Standard Classification of Occupations - ISCO 08, da OIT). A PNAD Contínua utiliza, contudo, a Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares - COD, que tem compatibilidade a dois dígitos com a ISCO-08. Assim, foram considerados cargos gerenciais todos aqueles classificados no Grande grupo 1, exceto o subgrupo principal 14 (Gerentes de hotéis, restaurantes, comércio e outros serviços) da COD.

Formula de Cálculo: Total de mulheres ocupadas em cargos gerenciais / total de pessoas ocupadas em cargos gerenciais.

Unidade de Medida: Percentual

Variáveis:

Nome	Código da ocupação (cargo ou função)
Fonte	PNAD Contínua
Instituição	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Abrangência: Nacional

Nível de Desagregação: Grandes Regiões

População Alvo: Pessoas de 16 anos ou mais

Periodicidade: Anual

Ano Início da Série Histórica: 2012

Ano Fim da Série Histórica: 2019

Instituição Produtora: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FONTE: ADAPTADO ONU (2022). DISPONÍVEL [HTTPS://ODSBRASIL.GOV.BR/OBJETIVO5/INDICADOR552](https://odsbrasil.gov.br/objetivo5/indicador552)

Segundo Cucari, De Falco e Orlando (2018), o modo como os conselhos se organizam pode influenciar as práticas de sustentabilidade, na perspectiva dos stakeholders, devido ao relacionamento com as práticas de CSR. Hafi e Turgut (2013) constataram que a participação de mulheres na diretoria possibilita maior performance social para as firmas, e atribuem esse resultado ao fato de as mulheres serem mais sensíveis às questões de sustentabilidade.

Em resumo, sob a perspectiva da Teoria dos Stakeholders, os estudos mostram que a presença de mulheres em cargos de alta gestão tende a contribuir para melhor comunica-

ção com os parceiros da empresa e melhor relacionamento da firma com a comunidade em que ela está inserida, gerando valor para a organização (PRUDÊNCIO et al, 2021).

Com base nos autores citados, em especial em Prudêncio et al (2021), Husted e Sousa-Filho (2019) e no ODS 5.5 da ONU, chegou-se a hipótese I abaixo:

H1: A presença de mulheres no conselho de administração tem relação positiva com o índice ICO₂ das firmas brasileiras.

Outro importante atributo da diversidade do conselho de administração é a heterogeneidade etária dos seus membros. Ferrero-Ferrero et al (2013) apontam que quando os membros do conselho de administração possuem diferentes faixas etárias, o conselho terá acesso a mais informações e experiências, o que poderia agregar vantagens estratégicas para a alta gestão.

Segundo o IBGC (2016), o perfil mais comum de conselheiro é em média um homem branco na faixa etária de 50 a 69 anos, e os dados da pesquisa do IBGC realizada em 2016 indicam que mais de 50% dos conselheiros possuem idade nessa faixa etária. Segundo Hafsi e Turgut (2013) e Prudêncio et al (2021), a presença de conselheiros de diferentes idades pode representar uma heterogeneidade de opiniões e visões de mundo que é benéfica para a atuação do conselho.

Os estudos apontam que os conselheiros na faixa etária de 27 a 42 anos (denominados na literatura de *millenials*) são

dinâmicos, flexíveis e abertos a mudanças e buscam alinhar satisfação profissional com valores pessoais, tornando interessante para as firmas ter membros assim em sua composição (PRUDÊNCIO et al, 2021; DANTE; ARROYO, 2017). No que tange aos aspectos de sustentabilidade, a faixa etária dos *millenials* é reconhecida por possuir uma função de responsabilidade social, ambiental mais elevada, preocupando-se com questões de inclusão e bem-estar global (DANTE; ARROYO, 2017).

Considerando este cenário, a presença de conselheiros que pertencem à faixa etária de 27 a 42 anos, demonstra ser vantajosa para a sustentabilidade das firmas, o que poderia ser refletido na adoção de uma economia de baixo carbono, o que nos leva a seguinte hipótese:

H2: A presença de indivíduos *millenials* (de 27 a 42 anos) nos conselhos de Administração apresenta relação positiva com o índice ICO₂ de firmas brasileiras.

Controle familiar e sustentabilidade corporativa

Muitas empresas familiares enxergam a responsabilidade social e a sustentabilidade como um luxo que elas não conseguem assumir, e acabam tendo como alternativa o assistencialismo para auxiliar a sociedade (GOMES; SANTOS; GOMES, 2005). Ademais, a maioria das firmas familiares não possui em seu quadro de funcionários, pessoal qualificado que saiba alinhar os programas de responsabilidade social e de sustentabilidade à missão e à estratégia da

companhia (GONÇALVES; DESIDERIO; GUTIERREZ, 2006).

Galli et al (2020), em seu estudo sobre responsabilidade social e aspectos ambientais em empresas familiares do agronegócio, constataram que as empresas familiares ainda estão muito distantes das práticas de responsabilidade social e sustentabilidade e que as mesmas só investem nessas ações por motivo de obrigatoriedade legal em detrimento de ações de caráter voluntário, revelando uma atuação reativa e não proativa das firmas familiares do agronegócio para o período e amostra do estudo dos autores.

Questões como planejamento sucessório, identidade familiar, relações sociais e humanas e outras características particulares das empresas familiares fazem com que elas tenham um tipo específico de disclosure ESG, que pode inclusive afetar o custo de capital dessas firmas. Ademais, as empresas familiares exploram os ativos intangíveis de formas diferentes o que afeta sua divulgação ESG (CHRISMAN; CHUA; PEARSON; BARNETT, 2012; GJERGJI et al, 2020).

Regiões dominadas por empresas com concentração de propriedade familiar enfrentam muitas questões, como por exemplo: falta de transparência e prestação de contas, disclosure fraco, falta de envolvimento em atividades ambientais e sociais, relutância em abrir mão do controle e nomear conselheiros independentes ou mulheres (ARAYSSI et al, 2020; JIZI; NEHME; MELHEM, 2021).

Com base nos estudos supracitados, chegou-se a seguinte hipótese para este estudo:

H3: O controle familiar tem relação negativa com o índice ICO2 das firmas brasileiras.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Amostra e fonte de dados

Para a consecução do objetivo proposto nesta pesquisa, optou-se por analisar as empresas participantes do Índice Brasil 50 (IBRX 50) listadas na B3 no período de 2017 a 2020. Foi considerada a composição do índice em outubro de 2021. Este indicador foi escolhido devido a sua relevância, uma vez que representa as 50 firmas de capital aberto que possuem os ativos mais negociados na bolsa. Como a empresa Petrobrás compunha o índice com suas ações preferenciais e ordinárias, a amostra ficou composta por 49 empresas, considerando as ações ordinárias da Petrobrás e desconsiderando as ações preferenciais da firma.

Foram consideradas as empresas financeiras, visto que, para a finalidade deste estudo as diferenças de estruturas contábeis existentes nas firmas do setor financeiro não demonstraram ser um obstáculo à análise. Além disso, os dados foram winsorizados ao nível de 1,5%, para tratamento de *outliers* na amostra. Como fonte de dados, utilizaram-se a base Economatica® e os formulários de referência que foram acessados no site da Comissão de

Valores Mobiliários (CVM). As informações relacionadas à diversidade do conselho de administração e ao controle familiar foram coletadas manualmente através dos dados de cada empresa, em cada ano.

Variáveis selecionadas na pesquisa

A Tabela I apresenta as variáveis escolhidas para essa investigação com base na literatura.

Tabela I: Variáveis do Estudo

Variáveis	Métricas	Fonte de Coleta	Sinal Esperado	Autor Base
Dependente				
Índice ICO2	<i>Dummy</i> com valor 1 para empresas que compunham a carteira do índice nos anos de 2017 a 2020	B3		Carvalho e Maia (2017); Cazzari e Lima (2012); Barbosa et al (2013)
Independentes				
Participação de mulheres no CA (<i>PartFemin</i>)	Quantidade de indivíduos do sexo feminino que compõem os Conselhos de Administração	Form.Ref. da CVM, Item 12, subitem 12.5	+	Prudêncio et al. (2021); Husted e Sousa Filho (2019)
Presença de <i>millennials</i> no CA (<i>Millennials</i>)	<i>Dummy</i> com valor 1 para empresas que possuem pelo menos 1 membro da geração <i>milenium</i>	Form.Ref. da empresa na CVM, Item 12, subitem 12.5.	+	Prudêncio et al. (2021);
Empresa Familiar (<i>Controle-Familiar</i>)	<i>Dummy</i> que assume valor 1 quando a empresa possuir controlador pessoa física ou <i>holdings</i> familiares	Form.Ref. empresa na CVM, Item 15, subitem 15.1.	+	Costa, Sampaio e Flores (2019); Gjergji et al (2020)
Tamanho do Conselho (<i>Tam_Conselho</i>)	Quantidade de membros do CA	Form.Ref. da empresa na CVM, Item 12, subitem 12.5	-	Saona, Muro e San Martín (2018);

Controle				
Independência do CA (<i>Ind_Conselho</i>)	<i>Dummy</i> com valor 1 caso haja conselheiros efetivos independentes	Form.Ref. empresa na CVM, Item 12, subitem 12.5	-	Prudêncio et al. (2021); Husted e Sousa Filho (2019)
Tamanho da Empresa (<i>TamFirma</i>)	Logaritmo natural dos ativos totais	<i>Economática</i> ®	-	Prudêncio et al. (2021);
Retorno sobre os Ativos (ROA)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	<i>Economática</i> ®	-	Prudêncio et al. (2021);
Q de Tobin: (<i>ValordeMercado</i>)	$\frac{\text{Valor de Mercado} + \text{Dívida total}}{\text{Ativo Total}}$	<i>Economática</i> ®	-	Prudêncio et al. (2021);

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES.

Modelos econométricos do estudo

Foram elaborados três modelos de regressão logística com dados em painel, utilizando efeitos aleatórios conforme resultados dos seguintes testes de diagnóstico: Breusch Pagan, Chow e Hausman (MILLER; VANDOME, 2011). O teste de inflação da variância (VIF) não apontou problemas de multicolinearidade nos modelos. Como variável dependente, em todos os modelos, considerou-se a variável binária ICO2, e como variáveis de controle consideraram-se tamanho do conselho, independência do conselho, tamanho da firma, valor de mercado e ROA. No que tange às variáveis independentes e de teste, elas consistem em: 1. Para o Modelo 1, utilizou-se a participação feminina no conselho de administração (quantidade de indivíduos do sexo feminino que compõem os Conselhos de Administração); 2. Para o Modelo 2, utilizou-se uma variável *dummy* para controle familiar (*dummy* que assume valor 1 quando a empresa possuir controlador pessoa física ou *holdings* familiares); 3. Para o modelo 3, adotou-se a variável *Millenials* (*Dummy* com valor 1 para empresas que possuem pelo menos 1 membro da geração *milenium* – 27 a 42 anos).

O objetivo do modelo 1 é verificar o impacto da participação feminina no conselho sobre a sustentabilidade medida pelo ICO2. Segue abaixo o Modelo 1:

$$ICO2_{it} = \beta_0 + \beta_1 PartFemin_{it} + \beta_2 Tam_Conselho_{it} + \beta_3 Ind_Conselho_{it} + \beta_4 TamFirma_{it} + \beta_5 ValordeMercado_{it} + \beta_6 ROA_{it} + \epsilon_{it}$$

A proposta do modelo 2 é verificar a influência do controle familiar sobre a sustentabilidade. Segue a seguir o Modelo 2:

$$ICO2_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{ControleFamiliar}_{it} + \beta_2 \text{Tam_Conselho}_{it} + \beta_3 \text{Ind_Conselho}_{it} + \beta_4 \text{TamFirma}_{it} + \beta_5 \text{ValordeMercado}_{it} + \beta_6 \text{ROA}_{it} + \varepsilon_{it}$$

O objetivo do modelo 3 é analisar a influência da presença de membros da faixa etária *Millennials* no conselho sobre a sustentabilidade corporativa. Segue o Modelo 3 deste estudo:

$$ICO2_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{Millennials}_{it} + \beta_2 \text{Tam_Conselho}_{it} + \beta_3 \text{Ind_Conselho}_{it} + \beta_4 \text{TamFirma}_{it} + \beta_5 \text{ValordeMercado}_{it} + \beta_6 \text{ROA}_{it} + \varepsilon_{it}$$

As variáveis dos modelos foram devidamente explicadas na Tabela 1 – Variáveis do estudo e foram coletadas nas bases Econômica, nos Formulários de Referência da CVM e na B3 brasileira (índice ICO2).

RESULTADOS

Apresentar-se-á a análise descritiva dos dados observados no estudo, com suas médias, desvios padrão, valores mínimos e máximos. Observa-se por meio da descrição dos dados que em média 38% das observações são de firmas que fazem parte do índice ICO2 da B3. O tamanho do conselho foi em média de 8,4 membros. A participação feminina nos conselhos se mostrou baixa no período e amostra analisada, indicando que o valor máximo de mulheres na amostra e período analisados foi de 3 mulheres. Notou-se que em 34,3% das observações da amostra há controle familiar. Observou-se que em 31,6% das observações firmas-ano ocorre pelo menos 1 membro da geração *millenium* no conselho.

Tabela 2: Estatística descritiva

Variáveis	Observações	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
ICO2	196	0.387	0.488	0	1
PartFemin	189	0.888	0.760	0	3
ControleFamiliar	195	0.343	0.476	0	1
Millennials	177	0.316	0.466	0	1

Tam_Conselho	189	8.40	2.09	3.00	14
Ind_Conselho	189	3.62	2.33	0.00	11
TamFirma	196	17.42	11.58	13.26	21.37
ROA	196	3.585	9.63	-68.59	44.61
ValordeMercado	163	1.60	1.22	0.215	8.05

NOTA: *ICO2* = DUMMY COM VALOR 1 PARA EMPRESAS QUE COMPUNHAM A CARTEIRA DO ÍNDICE; *PARTFEMIN* = QUANTIDADE DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *MILLENNIALS* = DUMMY QUE REPRESENTA A PRESENÇA DE *MILLENNIALS* NO CONSELHO; *CONTROLE-FAMILIAR* = DUMMY QUE REPRESENTA EMPRESAS QUE POSSUEM CONTROLE FAMILIAR; *TAM_CONSELHO* = TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *IND_CONSELHO* = DUMMY PARA PRESENÇA DE CONSELHEIROS INDEPENDENTES; *TAMFIRMA* = LOGARITMO DO ATIVO TOTAL; *ROA*= RETORNO SOBRE ATIVOS; *VALORDEMERCADO* = *Q* DE *TOBIN*, *PROXY* DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO. **FONTE:** ELABORAÇÃO DOS AUTORES.

Pela análise da Tabela 3 – Correlação de Pearson entre as variáveis do estudo, nota-se que as variáveis participação feminina no conselho, tamanho do conselho e tamanho da firma revelaram uma correlação positiva com o índice *ICO2*, o que depois foi comprovado na análise de regressão. A variável *Part_Fem* mostrou correlação positiva com tamanho do conselho e com independência do conselho. Já a variável controle familiar evidenciou correlação negativa com tamanho da firma, indicando que firmas menores possivelmente teriam maior presença de controlador familiar (o que teria que ser verificado na análise de regressão); e correlação positiva com valor de mercado.

Tabela 3: Correlação de Pearson

	<i>ICO2</i>	<i>PartFe</i>	Cont. Fam	Millen.	<i>TamCons.</i>	<i>IndCons</i>	<i>TamFi</i>	<i>ROA</i>	<i>VM</i>
<i>ICO2</i>	1.0000								
<i>PartFe</i>	0.2340*	1.0000							
Cont. Fam	-0.0025	0.0429	1.0000						
<i>Millen.</i>	0.0637	-0.1318	-0.0921	1.0000					
<i>TamCons</i>	0.2477*	0.3253*	-0.0660	0.0283	1.0000				
<i>IndCons</i>	0.0842	0.4268*	-0.0002	-0.0765	0.5355*	1.0000			
<i>TamFir</i>	0.4396*	0.1258	-0.3044*	0.0862	0.4044*	0.0640	1.0000		
<i>ROA</i>	-0.0431	-0.0190	-0.0873	0.0079	-0.1897	-0.3288*	-0.0869	1.0000	
<i>VM</i>	0.1173	0.1305	0.2387*	-0.0131	-0.2165*	-0.1426	-0.4302*	0.2004*	1.0000

NOTA: *SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE 5%; *ICO2* = DUMMY COM VALOR 1 PARA EMPRESAS QUE COMPUNHAM A CARTEIRA DO ÍNDICE; *PARTFEMIN* = QUANTIDADE DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *MILLENNIALS* = DUMMY QUE REPRESENTA A PRESENÇA DE *MILLENNIALS* NO CONSELHO; *CONTROLEFAMILIAR* = DUMMY QUE REPRESENTA EMPRESAS QUE POSSUEM CONTROLE FAMILIAR; *TAM_CONSELHO* = TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *IND_CONSELHO* = DUMMY PARA PRESENÇA DE CONSELHEIROS INDEPENDENTES; *TAMFIRMA* = LOGARITMO DO ATIVO TOTAL; *ROA*= RETORNO SOBRE ATIVOS; *VALORDEMERCADO* = *Q* DE *TOBIN*, *PROXY* DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO. **FONTE:** ELABORAÇÃO DOS AUTORES.

No que tange à Análise de Regressão, a Tabela 4, Modelo 1 mostra que houve a comprovação da hipótese H1, isto é, a presença de mulheres no conselho de administração tem relação positiva com o índice ICO2 das firmas brasileiras, corroborando Prudêncio et al (2021), Husted e Sousa-Filho (2019) e o ODS 5.5 da ONU. No que se refere às variáveis de controle, o tamanho da firma e o valor de mercado apresentaram relação positiva e significativa com o índice ICO2, indicando que empresas maiores e de maior valor de mercado tem maior chance de pertencer ao índice, o que corrobora com Prudêncio et al (2021), para ambas as variáveis.

Por sua vez, a Tabela 4, Modelo 2 evidencia que a hipótese 2 deste estudo não pôde ser comprovada, pois a variável para controle familiar não apresentou significância estatística no modelo. Esperava-se que o controle familiar teria relação negativa com o índice ICO2, mas tal resultado não foi obtido para nossa amostra e período. Logo, não foi possível corroborar os estudos de Arayssi et al. (2020) e Jizi, Nehme e Melhem (2021) que constataram, por exemplo, que empresas com controle familiar enfrentam muitas dificuldades tais como: falta de transparência e prestação

de contas, disclosure fraco, falta de envolvimento em atividades ambientais e sociais e relutância em abrir mão do controle, dentre outros. Por sua vez, as variáveis tamanho da firma e valor de mercado revelaram relação positiva e significativa com o índice ICO2, corroborando os estudos de Prudêncio et al. (2021) e Husted e Sousa-Filho (2019).

Pela análise do Modelo 3 na mesma Tabela, percebe-se que a terceira hipótese também não pôde ser comprovada (“A presença de indivíduos *millenials* - de 27 a 42 anos - nos conselhos de Administração apresenta relação positiva com o índice ICO2 de firmas brasileiras”), dado que não houve relação significativa entre a variável *millenials* e ICO2. Logo, este estudo não corroborou os estudos de Dante e Arroyo (2017) que argumentam que a geração *millenials* se preocupa bastante com o bem estar global e com a inclusão social e também não corroborou o estudo de Hafsi e Turgut (2013) que tratou dos benefícios trazidos pela heterogeneidade de opiniões dos membros jovens no conselho. As variáveis de controle tamanho da firma e valor de mercado se mostraram com as mesmas relações obtidas anteriormente, corroborando Prudêncio et al. (2021).

Tabela 4: Análise da relação entre Sustentabilidade e Diversidade do Conselho (de Gênero e Etária)

Variáveis	MODELO (1) Presença de Mulheres	MODELO (2) Controle Familiar	MODELO (3) Presença de Millennials
ICO2			
PartFemin	1.4908* (0.8574)		
Tam_Conselho	-0.2588 (0.3221)	-0.2738 (0.3148)	-0.3618 (0.4079)
Ind_Conselho	-0.1236 (0.3245)	-0.0106 (0.3292)	0.0211 (0.3367)
TamFirma	2.1422** (0.9262)	2.5488*** (0.9762)	2.4224** (0.9820)
ROA	-0.0277 (0.0387)	-0.0211 (0.0380)	-0.0158 (0.0374)
ValordeMercado	1.0364** (0.4860)	1.1916** (0.5491)	1.1767** (0.5531)
ControleFamiliar		1.6288 (1.4272)	
Millennials			0.7494 (1.1392)
Constante	-38.680** (16.4251)	-45.51*** (16.9820)	--42.24** (16.5463)
Lnsig2 Constante	2.6142*** (0.6565)	2.5960*** (0.6641)	2.7445*** (0.7072)
Prob > chi2	0.2502	0.2384	0.3268
Observações	161	161	161

NOTA: *SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE 1%; **SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE 5%; ***SIGNIFICÂNCIA AO NÍVEL DE 10%. *ICO2* = DUMMY COM VALOR 1 PARA EMPRESAS QUE COMPUNHAM A CARTEIRA DO ÍNDICE; *PARTFEMIN* = QUANTIDADE DE MULHERES NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *MILLENNIALS* = DUMMY QUE REPRESENTA A PRESENÇA DE *MILLENNIALS* NO CONSELHO; *CONTROLEFAMILIAR* = DUMMY QUE REPRESENTA EMPRESAS QUE POSSUEM CONTROLE FAMILIAR; *TAM_CONSELHO* = TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO; *IND_CONSELHO* = DUMMY PARA PRESENÇA DE CONSELHEIROS INDEPENDENTES; *TAMFIRMA* = LOGARITMO DO ATIVO TOTAL; *ROA* = RETORNO SOBRE ATIVOS; *VALORDE-MERCADO* = *Q DE TOBIN*, PROXY DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO. **FONTE:** ELABORADA PELOS AUTORES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar se a diversidade do conselho de administração (etária e de gênero) influencia na sustentabilidade de firmas do Índice Brasil 50, no período de 2017 a 2020. Além disso, o estudo analisou a influência do controle familiar sobre a sustentabilidade. Adotou-se como proxy de sustentabilidade o índice ICO2 da B3 e para diversidade do conselho de administração, adotou a quantidade de mulheres no conselho e uma *dummy* para a geração *millenium*. Utilizou-se o método de regressão logística com dados em painel, adotando efeitos aleatórios.

Como principais resultados, constatou-se que a presença de mulheres no conselho de administração tem relação positiva com o índice ICO2 de firmas brasileiras; e que firmas maiores e com maior valor de mercado têm maior chance de pertencer ao índice ICO2. Este estudo corrobora, portanto, com os resultados de Prudêncio et al (2020) e Husted e Sousa-Filho (2019), além de apoiar o ODS 5

da ONU que trata do empoderamento de mulheres e meninas. Não foi possível corroborar as hipóteses 2 e 3 do estudo relacionadas ao controle familiar e à participação de indivíduos *millenials* no conselho de administração.

Dada a importância das iniciativas de sustentabilidade sobre as decisões de investimento e os benefícios financeiros advindos da divulgação da sustentabilidade, os resultados deste estudo deveriam motivar as empresas do Brasil e de outros países a encontrar novas formas de atrair e manter investidores, por meio de adequadas práticas de governança corporativa.

Para futuros estudos, sugere-se expandir a amostra para mais firmas além das cinquenta firmas do IBRX50, de forma a envolver todas as empresas da bolsa brasileira e de outras bolsas da América Latina e/ou de outros países que possuam índices de sustentabilidade. Sugere-se também adotar outros mecanismos de governança corporativa, além da diversidade do conselho de administração e do controle familiar.

REFERÊNCIAS

- ARAYSSI, M.; JIZI, M.; TABAJA, H. The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**. Vol. 11, No. 1, pp. 137-161, 2020.
- BARBOSA, J. S.; ALTOÉ, S. M. L.; SILVA, W. V.; ALMEIDA, L. B. Índice carbono eficiente (ICO2) e retorno das ações: um estudo de eventos em empresas não financeiras de capital aberto. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Vol.7, No. 19, pp. 59-69, 2013.
- BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. **Journal of Business Ethics**. Vol. 97, No. 2, pp. 207-221, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- CAZZARI, R. B.; LIMA, I. S. A relação entre empresas que participam do ICO2 e o custo de capital próprio. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 12, 2012, São Paulo. Anais... São Paulo, 2012.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; PEARSON, A. W.; BARNETT,

- T. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 36, No. 2, pp. 267–293, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- CUCARI, N.; DE FALCO, S. E.; ORLANDO, B. Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Vol. 25, No. 1, pp. 250–266, 2018.
- DANI, A. C.; PICOLO, J. D.; KLANN, R. C. Gender influence, social responsibility and governance in performance. **RAUSP Management Journal**. Vol. 1, No.1, 2018. Disponível em: doi:10.1108/rausp-07-2018-0041.
- DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. Vol. 7, No. 2., 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32748>
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Makron Books, 2001.
- FÉLIX, C. P.; GRANZOTTO, A.; SONZA, I. B. Influência da Sustentabilidade no Desempenho Financeiro das Empresas Pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Contabilometria**. Vol. 6, No. 1, pp. 22-38, 2019. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/contabilometria/article/view/1262>. Acesso em 08 de junho de 2021.
- FERRERO-FERRERO, I.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Á.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board diversity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Vol. 22, No. 4, pp. 193–207, 2013. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- GABRIEL, L.; FEIL, A. Análise Relacional entre o Desempenho Ambiental, Social e Econômico: Estudo das Corporações com Selo ISE da BM&FBOVESPA. **Revista Visão: Gestão Organizacional**. Vol. 8, No. 1, pp. 07-24, 2019. <https://doi.org/10.33362/visao.v8i1.1410>
- GALLI, L. C. L. A.; JANONES, A. M.; BATALHÃO, A. C. S.; GALLI, R. A. Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: um estudo multicase no agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 4, pp. 47-69, 2018.
- GJERGJI, R.; VENA, L.; SCIASCIA, S.; CORTESI, A. The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. **Business Strategy and the Environment**, Vol. 1, No 1, 2020. doi:10.1002/bse.2647
- GOMES, P. A.; SANTOS, L. M. L.; GOMES, J. V. Responsabilidade social: Análise das dimensões sistêmicas nas pequenas e grandes empresas. **Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. Vol. 3, No 1, pp. 77–90, 2005.
- GONÇALVES, A.; DESIDERIO, A.; GUTIERREZ, G. L. A responsabilidade social das empresas. **Org. & Demo**. Vol. 7, No. 1, pp. 135–152, 2006.
- GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO F. M.; CARVALHO, L. Sustentabilidade Empresarial e Governança Corporativa: Uma Análise da relação do ISE da BM&FBovespa com a Compensação dos Gestores de Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. v. 11, pp. 134-149, 2017.
- HAFSI, T.; TURGUT, G. Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. **Journal of Business Ethics**. Vol. 112, No. 3, pp. 463–479, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>.
- HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. **Journal of Business Research**. Vol. 102, No 1, pp. 20–227, 2019.
- IBGC. **Perfil dos Conselhos de Administração**. 2016. Acesso em 16 de fev. 2022. Disponível em: https://www.editoraroncarrati.com.br/v2/phocadownload/IBGC_pesquisa_perfil_conselhos_2016.pdf.
- IBGC. **Mulher no comando de empresas dá mais lucro**, 2019. Acesso em 18 fev. 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/diversidade-oit>.
- ICO2-B3. Índice Carbono Eficiente da B3, 2022. Acesso em 19 fev. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-carbono-eficiente-ico2-b3.htm
- ISE-B3. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), 2022. Acesso em 12 fev. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm.
- JIZI, M. The influence of board composition on sustainable development disclosure. **Business Strategy and the Environment**. Vol. 26, No. 5, pp. 640–655, 2017. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>

- JIZI, M.; NEHME, R.; MELHEM, C. Board gender diversity and firms' social engagement in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries, **Equality, Diversity and Inclusion**. Vol. Ahead-of-print, No. ahead-of-print, 2021. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2021-0041>
- KYAW, K.; OLUGBODE, M.; PETRACCI, B. Does gender diverse board mean less earnings management? **Finance Research Letters**. Vol. 14, No. 1, pp. 135-141, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2015.05.006>
- LIN, F. An Analysis and Evaluation of the Real Earnings Management Constraint Mechanism from the Perspective of Corporate Governance. **Littera Scripta**, Vol. 2, No. 1, pp. 49-72, 2017.
- MAIA, V. M.; CARVALHO, F. P.; CARMO, L. M. A Relação entre o Ingresso e Saída de Empresas do Índice de Carbono Eficiente (ICO2) e sua Rentabilidade, **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Vol. 14, No. 43, pp. 09-20, 2015.
- MILLER, F. P.; VANDOME, A. F. **Breusch-Pagan Test**. Alphascript Publishing, 1a ed, 2011.
- ONU. Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU. 2022. Acesso em 15 fev. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.
- ORAZALIN, N. Board gender diversity, corporate governance, and earnings management: Evidence from an emerging market. **Gender in Management: An International Journal**, Vol. 35, No. 1, pp. 37-60, 2019. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0027>
- PAPOUTSI, A.; SODHI, M. S. Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance? **Journal of Cleaner Production**, V. 260, n. 1, 20, e121049, ISSN 0959-6526, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121049>.
- PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; HEIN, N. Social Responsibility and Financial Performance of Companies Listed on the Corporate Sustainability Index. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, Vol. 9, No. 2, pp. 53-65, 2015.
- POST, C.; RAHMAN, N.; RUBOW, E. Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. **Business and Society**, 50(1), 189-223, 2011. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- PRUDÊNCIO P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da Diversidade do conselho de administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, pp. 118-139, 2021.
- REIS, E. M.; MOREIRA, M. A.; FRANÇA, R. S. Investimento em Meio Ambiente e o Desempenho Econômico das Empresas Aderidas ao Índice Carbono Eficiente - ICO2, **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 7 (4), pp. 372-386, 2013.
- SAITO, R.; DA SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: custos de agencia e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 48, No. 2, pp. 79-86, 2008. <https://link.gale.com/apps/doc/A211717084/IFME?u=anon~fc7131e1&sid=googleScholar&xid=12db6c74>
- SAONA, P.; MURO, L.; SAN MARTIN, P.; BAIER-FUENTES, H. Board of Director's Gender Diversity and its impact on earnings management: na empirical analysis for select european firms. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 25, Issue 4, p. 634-663, 2019. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9381>.
- SILVA, V. M.; LUCENA, W. G. Contabilidade ambiental: análise da participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a rentabilidade das empresas listadas na B3. **Revista Gestão & Tecnologia**, 19(2), 109-125, 2019. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i2.1563>
- TJAHJADI, B.; SOEWARN, N.; MUSTIKANINGTIYAS, F. Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. **Helicon**, v. 7, n. 3, e06453, ISSN 2405-8440, 2021.
- UNITED NATIONS. **Relatório das Nações Unidas - Climate Change**. 2015. Acesso em 10 fev. de 2022. Disponível em: <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/109.pdf>.
- WIJETHILAKE, C. Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. **Journal of Environmental Management**, V. 196, No 1, pp 569-582, 2017.

RENDA DO SÓCIO EXECUTIVO NO MOMENTO DA SUCESSÃO

EXECUTIVE PARTNER INCOME AT THE TIME OF SUCCESSION

PAULO CRISTIANO KOVALSKI

Univali – Universidade do Vale do Itajaí – Brasil
pckovalski@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7288-1677>

JEFERSON LANA

Univali – Universidade do Vale do Itajaí – Brasil
jlana@univali.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

RESUMO

O processo de sucessão é complexo e requer um bom planejamento. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora da sucessão. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de pesquisa exploratória, através de uma entrevista semiestruturada a partir de estudo de casos múltiplos. Os resultados mostraram que o planejamento financeiro através de uma renda extra foi o que possibilitou a saída de sócios que concluíram a sucessão nos últimos meses. A pesquisa demonstrou que a criação de um fundo para as pessoas físicas dos sócios ou complementação da renda através de aluguéis de imóveis, são boas opções. A alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e experiência deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado.

PALAVRAS - CHAVE

remuneração; sucessão; empresas familiares; estratégia; governança corporativa.

ABSTRACT

The succession process is complex and requires good planning. This research aims to analyze how family businesses deal with the income of their partners when it comes time for succession. A qualitative approach was used through exploratory research through a semi-structured interview based on multiple case studies. The results showed that financial planning through extra income was what enabled the departure of partners who completed the succession in the last few months. The research showed that the creation of a fund for the partners' individuals or income supplementation through property rentals are good options. The alternative that is proposed is to use the knowledge and experience of this partner who is being succeeded, as the company's main executive, on a remunerated board of directors.

KEYWORDS

remuneration; succession; family businesses; strategy; corporate governance.

INTRODUÇÃO

A sucessão não é uma tarefa fácil, nem para quem está sendo sucedido, nem para quem sucede, mas acaba sendo um processo natural em busca da perenidade da empresa. Suceder líderes é um dos eventos mais críticos de qualquer empresa familiar (DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), porque determina o caminho organizacional futuro para os próximos anos ou mesmo décadas (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004). O plano de sucessão deve estar atrelado ao comprometimento de predecessores e sucessores com o negócio da família, bem como a capacidade de transmiti-lo para as futuras gerações (GILDING; GREGORY; COSSON, 2014; UMANS; LYBAERT; STEIJVERS *et al.*, 2020). Nestes casos, é necessário reconhecer e valorizar, efetivamente, a constatação de que a gestão desses empreendimentos e os processos sucessórios a eles vinculados, contemplam questões de natureza econômica e estratégica, mas também de caráter afetivo, emocional e simbólico (VOLTA; BORGES; CAPPELLE, 2020).

O impacto na renda do sucedido após sua saída da organização, do mesmo modo, a importância que a renda vinda da empresa, por meio de pró-labore, representa no total de sua remuneração, são pontos a serem considerados no momento da sucessão. Identificar possíveis rendas vindas de fora da empresa irão ajudar a entender os impactos em sua remuneração e conseguir assimilar os efeitos que podem ser gerados no processo sucessório. Alguns sócios podem

evitar serem sucedidos visando a manutenção de sua renda.

A seleção do sucessor (HANDLER, 1994; GERSICK; LANSBERG; DESJARDINS *et al.*, 1999; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), a qualidade deste sucessor e do processo sucessório (NORDQVIST; WENNBERG; BAU' *et al.*, 2013; WIKLUND; NORDQVIST; HELLERSTEDT *et al.*, 2013; PARKER, 2016), como também a vontade e disposição do sucedido em querer transferir seu conhecimento ao sucessor (SPENDER; GRANT, 1996) e o mesmo em querer absorver este conhecimento (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004), são pontos importantes e desafiadores para alcançar bons resultados no processo sucessório, porque podem afetar o resultado e a continuidade da empresa familiar, além de ser um ativo estratégico essencial no curso de geração de vantagens competitivas.

Existem estudos dentro da governança corporativa que tratam de sucessão, como os de Le Breton-Miller, Miller e Steier, (2004) que trazem um modelo interativo de sucessão, e Richards, Kammerlander e Zellweger (2019) que exploram o dilema da sucessão, mas existem poucas pesquisas voltadas à preocupação com a renda do sucedido. Quando a renda do sócio executivo da empresa familiar vem toda da empresa, seja como pró-labore ou como dividendos, pode levar a dificuldades no processo de sucessão, uma vez que o sucedido poderá ter uma queda considerável em sua renda, podendo gerar conflitos de agência. Os conflitos de agência podem

ser gerados por assimetria de interesses (MARTINEZ, 1998) entre as partes: principal e agente ou entre principal e principal. Para Jensen e Meckling (1976), uma destinação maior de capital ao controle de conflitos de agência trará menos prejuízos para a empresa. Qiu e Freel (2020) lembram que enquanto os membros da família compartilharem o desejo de manter a família nos negócios a longo prazo, esses conflitos de interesses continuarão a existir.

Com as constatações apontadas e a necessidade de avanço nesta linha de pesquisa, chega-se a seguinte problemática: como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora da sucessão? O objetivo de pesquisa é responder o problema levantado, identificando possíveis fontes de renda dos sócios que serão sucedidos como executivos da empresa e a relevância da renda vinda da empresa para este sócio, bem como, buscar compreender qual é a importância e impactos que a manutenção de sua renda poderá trazer no processo sucessório.

Este estudo pode auxiliar organizações e profissionais que estão passando por um processo de sucessão ou estão se preparando para passar por este processo em suas empresas, mostrando caminhos a serem seguidos e preocupações que devem ser sanadas no decorrer deste processo. Também poderá auxiliar outros pesquisadores do tema, complementando ou enriquecendo suas pesquisas, mantendo a validade e o rigor científico. Os achados desta pesquisa podem ser aplicados nas mais diversas configurações de empresas familiares ou mesmo em estrutura não

familiar, por possibilitar o planejamento e implementação de sucessões de forma mais eficiente e menos conflituosa, independentemente de seu porte e segmento.

REVISÃO TEÓRICA

Governança Corporativa

Estudos acadêmicos sobre Governança Corporativa apresentaram-se como uma alternativa para diminuir atritos e oferecer uma melhor gestão à firma, por meio de mecanismos de governança que são divididos em internos e externos (AGUILERA; DESENDER; BEDNAR *et al*, 2015). O uso de ferramentas de governança como uma abordagem é mais do que uma estratégia, porque se concentra na institucionalização da gestão de conflitos para lidar com uma variedade de conflitos potenciais e o processo de institucionalização implica o exercício do poder (QIU; FREEL, 2020).

Neste artigo, a análise de Governança Corporativa é feita sobre o prisma da teoria da agência que, segundo Eisenhardt (1989), preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: o problema da agência que surge quando os desejos ou objetivos do principal e do agente entram em conflito e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo, e o problema do compartilhamento de riscos que surge quando o principal e o agente têm atitudes diferentes em relação ao risco. Já para Jensen e Meckling (1976), o problema de agência ocorre quando as partes cooperantes têm objetivos e divisão de trabalho

diferentes e alertam que se deve ter muita atenção aos custos gerados em virtude dos conflitos de agência.

Sucessão

Levando em conta os requisitos que um sucessor deve suprir, a seleção de um novo sucessor é uma parte importante, além de desafiadora no processo da sucessão (HANDLER, 1994; GERSICK; LANSBERG; DESJARDINS *et al.*, 1999; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008), porque determina o futuro caminho organizacional para os próximos anos ou mesmo décadas (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004) e este processo de transferência pode durar vários anos e exigir planejamento completo (CABRERA-SUÁREZ; DE SAÁ-PEREZ; GARCÍA-ALMEIDA, 2001; KAMMERLANDER; HOLT, 2018).

Geralmente, um sucessor familiar é considerado a primeira escolha entre os titulares porque eles desejam passar o negócio para seus filhos, percebendo nesse caminho de sucessão uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família (ZELLWEGER; KELLERMANN; CHRISMAN *et al.*, 2012). Mas a qualidade dos sucessores e do processo sucessório afetam bastante os resultados do próprio processo e a continuidade da empresa familiar (NORDQVIST; WENNBERG; BAU' *et al.*, 2013; WIKLUND; NORDQVIST; HELLERSTEDT *et al.*, 2013; PARKER, 2016).

Desta forma, para a maioria dos titulares, somente a participação da família não será suficiente para qualificar um sucessor para uma posição de liderança dentro da empresa familiar (LEE; G. H. LIM; W. S. LIM, 2003; SHARMA; IRVING, 2005; DE MASSIS; CHUA; CHRISMAN, 2008). Para o titular, a capacidade do sucessor e a competência para administrar a empresa são determinantes críticos da prosperidade futura da empresa (UNGER; RAUCH; FRESE *et al.*, 2011). Assim, esta seleção passa pela avaliação de seus níveis de competência e comprometimento. Le Breton-Miller, Miller e Steier (2004) definem competência como habilidades, desempenho e experiência comprovada do sucessor em liderar a empresa. Com relação ao comprometimento, ele é visto como a motivação do sucessor em liderar a empresa familiar continuando o legado dos negócios da família.

Normalmente, o que se procura é uma pessoa altamente comprometida e expressamente competente como sucessora, mas dificilmente esse candidato estará disponível. Richards, Kammerlander e Zellweger (2019) alertam que mesmo sendo desejável um sucessor familiar com altos níveis de comprometimento e competência, é provável que os candidatos à sucessão familiar não sejam capazes de cumprir ambos os requisitos em um grau perfeito. Para os mesmos autores, altos níveis de compromisso não podem compensar a falta de competência e vice-versa.

O conhecimento específico de uma empresa, assim como a capacidade e vontade de transferi-lo, é considerado um

ativo estratégico essencial no curso de geração de vantagens competitivas (SPENDER; GRANT, 1996). Mas, o compartilhamento de conhecimento por parte dos patriarcas com outros membros da família pode ser visto como compartilhamento de poder e, para Gilding, Gregory e Cosson (2014), há relutância dos titulares em dividir seu poder, independentemente da harmonia existente na família e, nestas circunstâncias, pode ser difícil distinguir harmonia de conformidade.

Remuneração

A partir da década de 1990, empresas de todo o mundo passaram de uma estrutura de remuneração fixa para esquemas de rendimento relacionados ao desempenho e incluem um componente substancial de incentivos baseados em ações e, como resultado, a pesquisa sobre os efeitos econômicos da remuneração de executivos tornou-se um dos tópicos mais debatidos no estudo de governança corporativa (FILATOTCHEV; ALLCOCK, 2010).

A teoria da agência prevê que a política de remuneração vinculará a utilidade esperada do agente ao objetivo do diretor (JENSEN; MURPHY, 1990). Para os mesmos autores, o objetivo dos acionistas é maximizar a riqueza, portanto, a teoria da agência antevê que as políticas de remuneração dos CEOs dependerão de mudanças na riqueza dos acionistas. A principal métrica para obter resultados organizacionais positivos é a sensibilidade ao desempenho salarial (BRUCE; BUCK; MAIN, 2005).

Através das teorias abordadas, verificou-se que a remuneração estratégica para executivos das empresas, por meio de renda fixa e variável, é um importante instrumento que já faz parte do ambiente organizacional de empresas familiares. O que não se encontrou é que ela também pode facilitar o processo de sucessão, se aplicada ao sócio que será sucedido. O mecanismo de governança que pode facilitar a sucessão das empresas é justamente a remuneração, como uma forma de renda para o sócio executivo após sua sucessão. A partir do momento que o sócio executivo tem a tranquilidade de remuneração estratégica, ele vai passar a pensar menos em seu interesse próprio, porque seu rendimento após a saída da empresa não lhe preocupará mais, e poderá pensar melhor na ideia de sair da companhia, se assim achar necessário e relevante.

MÉTODO

Visando cumprir o objetivo proposto, utilizou-se uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa exploratória, a partir de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente dentro de uma única configuração (EISENHARDT, 1989). Segundo Creswell (2003), uma pesquisa utilizando o estudo de casos pode ser apontada como uma das escolhas para a pesquisa qualitativa. A pesquisa exploratória enfatiza a descoberta de práticas que venham ao encontro de escolhas que possam formular e gerar novas ideias para a compreensão do conjunto do

problema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2006), enquanto o método qualitativo fornece ferramentas para que o pesquisador realize sua análise exploratória, aferindo aspectos mais amplos do objeto e de forma mais aprofundada (GARNICA, 1997).

Buscando entender melhor esse momento importante na vida das empresas, que é a sucessão e como o sucedido lida com a possível perda de renda após sua sucessão, utilizou-se o método dedutivo, que parte de uma generalização para

uma questão particularizada e permite ao pesquisador caminhar do conhecido para o desconhecido com uma margem pequena de erro. Segundo Mezzaroba e Monteiro (2003), o método dedutivo pode nos levar à construção de novas teorias e novas leis.

Para a realização do trabalho, foram selecionadas empresas familiares de diferentes segmentos e com maturidade de governança distintas, pertencentes à região do Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina, demonstradas na Tabela I.

Tabela I - Empresas pesquisadas e suas características

Emp. ⁽¹⁾	Faturamento Anual (R\$)	Segmento	Qtde. Func. ⁽²⁾	Sócios PJ ⁽³⁾	Sócios PF ⁽⁴⁾	Imp. ⁽⁵⁾	Exp. ⁽⁶⁾
1	150.000.000	Distribuição	160	1	5	sim	não
2	50.000.000	Distribuição	95	1	4	não	não
3	25.000.000	Embalagem	70	1	1	não	não
4	60.000.000	Embalagem	175	1	2	não	não
5	115.000.000	Alimentício	260	0	2	sim	sim

⁽¹⁾EMPRESAS SELECIONADAS; ⁽²⁾QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS; ⁽³⁾QUANTIDADE DE SÓCIOS PESSOA JURÍDICA; ⁽⁴⁾QUANTIDADE DE SÓCIOS PESSOA FÍSICA; ⁽⁵⁾IMPORTAÇÃO; ⁽⁶⁾EXPORTAÇÃO.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2022).

Analisando a Tabela I, percebe-se que duas empresas são do segmento de distribuição, outras duas de embalagens e a quinta empresa é do segmento alimentício. Também pode-se verificar seu faturamento anual, a quantidade de funcionários e de sócios PF e PJ de cada uma das empresas, bem como se elas são importadoras e exportadoras.

O estudo e coleta de dados foi realizado em forma de entrevista semiestruturada, no qual o entrevistador possui prévio

conhecimento do tema abordado e, dessa forma, conduz o entrevistado para determinados pontos e aspectos que ele deseja esclarecer (RICHARDSON, 1985) e colabora para que os entrevistados não sejam induzidos em suas respostas (FLICK, 2005).

Foram entrevistados cinco sócios de empresas no período de 18 de dezembro de 2020 a 23 de fevereiro de 2021. Falou-se em aspectos relacionados à sucessão, seus herdeiros e regras para que um herdeiro

ou outro profissional do mercado possa vir a ser o sucessor. Também foram abordados aspectos relacionados à preocupação de ser sucedido e sua renda pós-sucessão. Por escolha do entrevistado, uma das entrevistas foi feita por meio de vídeo conferência pela plataforma *Zoom Meeting* e as

demais foram feitas de forma presencial. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram modificados a fim de preservar suas identidades. Todas as empresas analisadas neste processo têm mais de vinte anos de fundação e vivem momentos distintos de sucessão.

Tabela 2 - Perfil dos sócios entrevistados

Empresa	Entrevistado	Idade (anos)	Formação Acadêmica	Gênero	Geração atual	Tempo da entrevista
1	S1	56	Administradora	Feminino	2ª geração	20 minutos
2	S2	52	Ensino Médio	Masculino	2ª geração	60 minutos
3	S3	65	Ensino Médio	Masculino	1ª geração	30 minutos
4	S4	72	Administrador	Masculino	1ª geração	60 minutos
5	S5	57	Administrador	Masculino	1ª geração	20 minutos

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2022).

A Tabela 2 demonstra o perfil dos sócios entrevistados. Nela, verifica-se que a idade deles fica entre cinquenta e dois anos e setenta e dois anos. Com relação à formação acadêmica, três são administradores e dois concluíram o ensino médio. Quanto ao gênero, um dos entrevistados é feminino e quatro são masculinos. Com relação à geração, dois são da segunda linhagem, enquanto três são da primeira e, quanto à duração das entrevistas, foram entre vinte e sessenta minutos.

Com relação ao momento que cada uma das empresas vive em termos de sucessão, as duas primeiras estão se preparando para a entrada da terceira geração. As empresas três e quatro acabam de passar a sucessão para a segunda geração, enquanto a quinta

empresa está vivendo o processo de sucessão para a segunda geração.

Para auxiliar a análise dos dados em busca dos melhores resultados, utilizou-se o *software Atlas.ti* e, com base nas entrevistas realizadas e auxílio deste *software*, realizou-se o processo de codificação. Este processo ajuda a fazer uma relação entre os temas importantes identificados e a fala dos entrevistados. Em uma análise qualitativa, é essencial que se faça esta codificação para que alcancemos os melhores resultados.

A codificação compreende a separação das pequenas categorias identificadas nas falas dos entrevistados, buscando evidências e atribuindo rótulos a esses dados (CRESWELL, 2014).

As respostas das entrevistas foram classificadas em dez códigos e separados em três categorias de análise, conforme demonstrado na Tabela 3. Os sócios entrevistados foram enumerados como S1, S2, S3, S4 e S5

e, desta forma, é possível visualizarmos a incidência dos códigos por entrevista, bem como o total de incidência de cada um dos códigos e em quantas entrevistas cada um dos códigos esteve presente.

Tabela 3 - Incidência de códigos

Categorias de Análise	Códigos	S1	S2	S3	S4	S5	Total	Entrevistas(1)
Remuneração	Manter o Padrão de Renda	0	1	5	2	4	12	4
Remuneração	Planejamento	2	4	9	6	3	24	5
Remuneração	Renda Extra	2	8	6	6	2	24	5
Empresa Familiar	Continuidade do Negócio	11	4	3	3	12	33	5
Empresa Familiar	Motivação para Sucessão	2	0	5	3	1	11	4
Empresa Familiar	Profissional do Mercado	2	2	2	1	2	9	5
Empresa Familiar	Qualificação	10	0	4	4	0	18	3
Empresa Familiar	Sucessão	4	4	4	5	8	25	5
Governança Corporativa	Conflitos	1	1	8	3	1	14	5
Governança Corporativa	Conselho de Administração	4	4	5	4	3	20	5
Total		38	28	51	37	36	190	

(1) ENTREVISTAS: EM QUANTAS DAS ENTREVISTA ESTE CÓDIGO ESTÁ PRESENTE.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando a Tabela 3, percebe-se que os códigos com maior presença nas entrevistas foram continuidade do negócio (trinta e três incidências), sucessão (vinte e cinco incidências), planejamento (vinte e quatro incidências), renda extra (vinte e quatro incidências) e conselho de administração (vinte incidências). Já os códigos

com menor presença nas entrevistas foram profissional do mercado (nove incidências), motivação para sucessão (onze incidências), manter o padrão de renda (doze incidências), conflitos (quatorze incidências) e qualificação (dezoito incidências). No total foram cento e noventa codificações.

RESULTADOS

Categoria de Análise de Códigos: Remuneração

A categoria de análise de códigos remuneração é formada por manter o padrão de renda, planejamento e renda extra. Segundo Chrisman, Chua e Litz (2004), políticas de remuneração podem ser difíceis de implementar em empresas familiares que buscam objetivos não-econômicos, além de objetivos econômicos. Todos os entrevistados mostraram preocupação com sua renda após a sucessão, conforme pode ser observado no decorrer desta seção. Os códigos planejamento e renda extra apareceram ao menos uma vez em cada uma das entrevistas, enquanto o código manter o padrão de renda apareceu em quatro das cinco entrevistas, conforme pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Códigos.

O entrevistado identificado como S4 comentou que “foi criado este fundo para as Pessoas Físicas (sócios) com recursos gerados pela venda de ativos em 2012 e 2013. Deste fundo sai os recursos para os sócios”. Em outro momento, o entrevistado S4 complementa dizendo que “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”. Já o entrevistado S3 comenta “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”, referindo-se a ter criado uma estrutura de renda possibilitando sua saída sem que tenha diminuição de sua renda, mesmo deixando de receber o pró-labore da empresa.

O entrevistado S2 quando indagado sobre sua renda, comentou que “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que há uma preocupação e necessidade de um planejamento de renda pós-sucessão para os sócios, para que o sucedido possa manter o padrão de renda após sua saída. Quando questionado sobre a necessidade de manter a renda após a sucessão, o entrevistado S2 fala: “sim, porque senão ele não sai. Ele acaba dizendo não, não vou sair porque senão cai totalmente a minha renda”. O entrevistado S2 também foi abordado sobre ter um conselho de administração remunerado e, se os sócios estivessem neste conselho, poderia facilitar a saída deles caso esta fosse a intenção deles e da empresa. Sua resposta sobre este questionamento foi: “é imprescindível montar isso daí. Não tem como não ir para este tipo de alinhamento. Tem que ser”.

O entrevistado S5 demonstra a preocupação em manter o padrão de renda quando comenta que “a ideia é sacar um valor que eu viva bem [...] trabalho desde os quinze anos e não vou na velhice viver mal”, deixando claro que se não houver um planejamento que lhe permita manter sua renda, dificultaria a sucessão para que não houvesse uma perda de renda.

A necessidade de manter o padrão de renda, codificado nas entrevistas, muitas vezes veio associada a um planejamento para manter uma renda extra. Fazendo uma análise de coocorrência entre estes códigos, chegamos ao exposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Incidência de coocorrência: categoria de análise remuneração

Códigos	Total(I)	Padrão de Renda	Planejamento	Renda Extra
Padrão de Renda	12		10	9
Planejamento	24	10		17
Renda Extra	24	9	17	

(I) TOTAL DE INCIDÊNCIA QUE O CÓDIGO APARECEU NAS ENTREVISTAS.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando a Tabela 4, nota-se que das doze vezes que o código manter o padrão de renda apareceu, dez vezes ele foi associado a planejamento e nove vezes à renda extra. Algo semelhante aconteceu com o código planejamento que, das vinte e quatro vezes que apareceu, dezessete vezes foi associado à renda extra. Com isso, constata-se que a necessidade de manter o padrão de renda após a sucessão, e deixar de ter o rendimento de pró-labore que recebia como executivo da empresa, passa por um planejamento em busca de uma renda extra. Caso isso não acontecer, há a possibilidade deste sócio executivo dificultar a sua saída.

Em geral, todos demonstram preocupações em manter o padrão de renda após a sucessão. Alguns já tomaram medidas para que isso aconteça, como os entrevistados S3 e S4, o que possibilitou a sucessão para que a segunda geração assumisse a empresa. Também é mencionado que se não tivesse criado esta renda extra que possibilitou manter seu padrão de renda, “[...] seria um dificultador na minha saída” (S4), o que é um ponto importante a considerar. E isso vem a complementar a fala do entrevistado S3, que menciona “que a

questão de ter dinheiro e ter me estruturado para isso, foi um facilitador”.

Os outros três entrevistados (S1, S2 e S5), que estão preparando o processo de sucessão para a nova geração entrar, demonstram preocupação com a manutenção da renda pós-sucessão, embora ainda não tenham tudo estruturado de como farão para não ter perda de renda após o processo. Esta preocupação pode ser sintetizada pela afirmação do entrevistado S5: “[...] não vou na velhice viver mal. Quero viver dez vezes melhor do que eu vivo hoje”.

Todos sabem o que querem e o que precisam para que a sucessão se torne mais fácil. Um dos principais pontos para isso é que o sucedido possa manter seu padrão de renda mesmo sem os rendimentos de principal executivo da empresa.

Categoria de Análise de Códigos: Empresa Familiar

A categoria de análise de códigos empresa familiar é formada por continuidade do negócio, motivação para a suces-

são, profissional do mercado, qualificação e sucessão. Dois destes códigos são os que mais aparecem nas entrevistas: Continuidade do negócio e Sucessão, conforme pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Códigos. As empresas familiares continuam sendo uma forma organizacional dominante globalmente (NELSON; CONSTANTINIDIS, 2017), e seu campo de pesquisa tem apresentado importante evolução ao longo das últimas décadas (HOLT; PEARSON; PAYNE, *et al.*, 2018; PAYNE, 2020; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012).

A primeira pergunta da entrevista perguntava se sucessão era um assunto presente e discutido entre os sócios da empresa. Mesmo o entrevistado S5 que responde “não, sucessão nunca foi discutido entre eu e meu irmão”, complementa na sequência que este assunto sempre esteve presente: “[...] a sucessão nunca foi um assunto discutido em sociedade, mas sim um assunto presente no meu dia a dia”. Todos os demais entrevistados admitem que a sucessão é um assunto discutido, como o entrevistado S2 que fala: “sim, nós conversamos e inicialmente a preocupação era nossa, porque nós éramos os sucessores”.

Zellweger, Kellermanns e Chrisman *et al.*, (2012) lembram que, geralmente, um sucessor familiar é considerado a primeira escolha entre os titulares e, para o entrevistado S4 “a sucessão já aconteceu e não tem planos para que um sucessor não familiar possa ser o principal executivo do grupo”. Desta forma o entrevistado S4 já comenta sobre um outro código: profissional do mercado. Zellweger, Kellermanns,

Chrisman *et al.*, (2012) comentam também que o sucedido tem o desejo de passar o negócio para seus filhos, percebendo nesse caminho de sucessão uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

O código profissional do mercado foi o que menos apareceu nas entrevistas. Notou-se que nenhum dos entrevistados tem tendência para contratar um profissional do mercado para ser o CEO da empresa, mas sim, deixar o controle da organização em mãos familiares, como responde o entrevistado S1, “não, isso eu acho que não tem”, quando questionado a respeito. Anderson e Reeb (2003), Villalonga e Amit (2006) e Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010) lembram que um CEO da família pode alinhar interesses de gerentes e proprietários, além de mitigar conflitos de agência. O entrevistado S3 comenta que “a gente se preparou contratando alguns profissionais também para algumas determinadas áreas e daí, neste formato, a gente foi montando este processo de sucessão”, deixando claro a busca da profissionalização da empresa, mas que o cargo de CEO já está sendo ocupado por seu filho e não cogitam a ideia de um profissional do mercado ocupar este cargo, quando comenta “a gente não deixaria na mão de um executivo”, referindo-se à empresa.

Com relação ao código continuidade do negócio, que foi o mais presente nas entrevistas, Combs, Shanine, Burrows *et al.*, (2020) comentam que a presença da família na empresa é o que, geralmente, alimenta o desejo de continuidade do

negócio. Nas entrevistas, todos os entrevistados comentaram que o sucessor ou sucessor em potencial teria passado por vários setores da empresa buscando qualificação (código com dezoito presenças nas entrevistas) para o cargo de principal executivo da empresa. O entrevistado S5 comenta que “[...] eu fiz isso com meu filho [...] eu coloquei ele em todos os setores da Indústria”. Na mesma linha, o entrevistado S3 fala que “[...] talvez tenha trabalhado em 90% dos locais de trabalho”, referindo ao seu filho e sucessor. Enquanto o entrevistado S4, referindo-se ao seu filho, comenta que “[...] iniciou na empresa há mais de quinze anos e passou por vários setores da empresa até chegar à gerência comercial e, hoje, está como CEO a menos de um ano” e, ainda referindo-se à qualificação, o entrevistado S4 comenta que “acordamos entre os sócios que o sucessor teria que

ser uma pessoa preparada para assumir, mas não poderia ganhar a oportunidade somente por ser da família”. Esta afirmação, vem ao encontro com o que é defendido por Lee, G. H. Lim e W. S. Lim (2003), Sharma e Irving (2005) e De Massis, Chua e Chrisman (2008), que dizem que para a maioria dos titulares, somente a participação da família não será suficiente para qualificar um sucessor para uma posição de liderança dentro da empresa familiar.

O código motivação para sucessão foi mais usado pensando em ter uma segurança financeira após ser sucedido, como “[...] eu acho que a questão de ter dinheiro e ter se estruturado para isso, foi um facilitador” (S3) e “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída” (S4).

Tabela 5 - Incidência de coocorrência: categoria de análise empresa familiar

Códigos	Total	Continuidade do Negócio	Motivação para Sucessão	Profissional do Mercado	Qualificação	Sucessão
Continuidade do Negócio	33		2	2	7	9
Motivação para Sucessão	11	2		n/a	2	2
Profissional do Mercado	9	2	n/a		n/a	4
Qualificação	18	7	2	n/a		2
Sucessão	25	9	2	4	2	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR, COM BASE NOS DADOS DE PESQUISA (2022).

Analisando as coocorrências dos códigos desta categoria de análise, chegamos à Tabela 5. Nela pode-se observar que, das trinta e três vezes que o código continuidade do negócio apareceu, sete vezes ele foi associado com qualificação, sugerindo que a continuidade do negócio está associada à qualificação dos profissionais familiares e não familiares que estão envolvidos no negócio. Outra forte associação do código continuidade do negócio foi com sucessão, onde foi agregado nove vezes. O código motivação para sucessão não teve grandes associações com os demais códigos, enquanto o código profissional do mercado está fortemente relacionado com sucessão (quatro das nove aparições).

Desta forma, com base nas entrevistas, pode-se afirmar que a sucessão é um assunto presente e discutido entre os sócios e possíveis sucessores na empresa. E, a ideia de um profissional do mercado vir a assumir o cargo de principal executivo da empresa, não agrada e é provável que isso não aconteça. Também pode-se ressaltar que a busca pela continuidade do negócio passa pela qualificação de um sucessor familiar e a melhor forma de se fazer é treinando-o dentro da empresa. Fazer com que ele passe pelo maior número de setores possíveis para adquirir conhecimento e qualificação na prática é tido com uma boa opção. Com relação à motivação para a sucessão, ela passa por manter o padrão de renda após a sucessão, o que geraria uma segurança financeira para o sócio executivo após deixar a empresa.

Categoria de Análise de Códigos: Governança Corporativa

Conflitos e conselho de administração formam a categoria de análise de códigos governança corporativa. Ambos apareceram ao menos uma vez em cada uma das entrevistas, como pode ser visualizado na Tabela 3, Incidência de Código. Para Kubícek e Machek (2020), os conflitos de agência intrafamiliares podem ser mitigados usando mecanismos tradicionais de governança corporativa. Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente e Delgado-García (2016) lembram que o conselho de administração é um destes mecanismos, mas que ele não melhora necessariamente o desempenho, porque muitas empresas familiares têm um conselho de administração apenas para cumprir obrigações legais.

Sobre o conselho de administração, o entrevistado S4 é o único deles que afirma já ter um conselho formado: “hoje temos um conselho de administração que é formado somente por membros da família”. O entrevistado S4 complementa dizendo que “hoje, o conselho de administração não é remunerado, mas estamos pensando em trazer alguém de fora que seria remunerado”. E, quando questionado se ter um conselho remunerado poderia facilitar o processo de sucessão, onde o sócio executivo deixaria a operação indo para este conselho, o entrevistado S4 responde “acho que a saída do fundo foi mais inteligente, mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, dando

a entender que, se não tivessem formado este fundo das pessoas físicas dos sócios da empresa, um conselho de administração remunerado com a participação do sócio sucedido, seria um facilitador do processo de sucessão.

Outros três entrevistados (S1, S2 e S3) não tem conselhos de administração, familiar ou consultivos em suas empresas, mas falam de sua importância e demonstram vontade de tê-los. O entrevistado S1 deixa claro o desejo de montar um conselho de administração, quando comenta “agora a gente contratou uma consultoria um pouco mais na nossa realidade, que talvez a gente consiga vislumbrar melhor este conselho e como a gente poderia começar”. Quando questionado como seria este conselho, o entrevistado S1 se posiciona afirmando que seria “um conselho sem conselheiros externos [...], porque o conselheiro normalmente é um valor significativo”.

O entrevistado S2 também considera importante a criação de um conselho de administração e comenta: “a gente vai montar um conselho. Não sabemos se vai ficar somente interno ou se vai ter participantes de fora, mas vai ter que ser modificado todo esse formato de remuneração dos sócios, isso aí sem dúvida nenhuma”. Neste caso, o formato de remuneração dos sócios terá que ser alterado para que seja facilitada a sucessão, porque não será possível simplesmente o sócio deixar de receber seu pró-labore mensal. Uma saída para isso seria a criação de um conselho de administração remunerado. Já o entrevistado S5 foi o único dos entrevistados que

diz não se importar com conselhos. Ele deixa claro quando questionado a respeito, dizendo “não, não tem nada e nunca teve”.

De acordo com os entrevistados, quatro deles são favoráveis a implantação de conselho de administração (S1, S2, S3 e S4), inclusive um deles já está com o conselho de administração implantado (S4). Também vale destacar o posicionamento do entrevistado S4 quando fala “[...], mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”, referindo-se a uma possível fonte de renda para o sócio após a sucessão e deixar de receber o pró-labore. O entrevistado S2 também vai nesta linha quando comenta “[...] sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, deixando em aberto que a participação em um conselho de administração remunerado pode ser um facilitador para sua saída da empresa como executivo.

O código conflito foi mais citado na entrevista do S3. Em um dos trechos da entrevista, o entrevistado S3 fala “então se ele esperar para sair daqui a um ano, ele vai estar melhor financeiramente do que ele estaria o ano passado, e o ano que vem ele vai estar melhor ainda”, referindo-se aos sócios que não se preparam financeiramente para pós-sucessão, gerando conflitos de agência, porque não terá condições de manter o padrão de renda se deixar de ter seu pró-labore vindo da empresa. O entrevistado S3 complementa falando que “eu imagino que isso deva ser um problema em várias empresas familiares, porque ninguém quer abrir mão de renda. Como a partir de amanhã você ganha menos?”.

Analisando as coocorrências entre os códigos da categoria de análise governança corporativa, nota-se que não há coocorrência entre eles. O conselho de administração mostra-se importante para quatro dos cinco entrevistados, e um conselho remunerado foi mencionado como possível facilitador do processo de sucessão. A opção por participação somente de membros da família no conselho de administração parece ser a mais óbvia neste primeiro momento, mas é possível ver que consideram importante a questão de ter um membro externo participando do conselho também. O que pode dificultar sua entrada neste momento é sua remuneração elevada para participação do conselho de administração. Já o conflito mostra-se mais presente na entrevista de S3, deixando claro que se não tivermos uma forma de remunerar os sócios ou do sócio sucedido de manter seu padrão de renda pós-sucessão, serão gerados conflitos que deverão afetar a empresa de alguma forma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como as empresas familiares lidam com a renda de seus sócios quando chega a hora de sua sucessão. Todos os entrevistados demonstram preocupações com manter o padrão de renda após a sucessão, e alguns já tomaram medidas para que isso aconteça. O certo é que nenhum sócio vai querer deixar o cargo de principal executivo da empresa e reduzir o seu padrão de vida. As entrevistas deixam claro que o planejamento financeiro através de uma

renda extra foi o que possibilitou a saída de dois sócios que concluíram a sucessão nestes últimos doze meses. Neste ponto, a fala do entrevistado S4 resume bem: “este planejamento criando este fundo facilitou minha saída e foi essencial para que eu não perdesse renda, o que seria um dificultador na minha saída”.

Desta forma, é imprescindível que a empresa se preocupe com a renda do sucedido após a sucessão. A sucessão deve ocorrer no momento que for melhor para a empresa e para os demais envolvidos no processo. Não há uma data certa, embora algumas empresas estabeleçam no acordo de acionista que o principal executivo da empresa não pode ultrapassar uma certa idade. Por isso tem que se criar o melhor momento com planejamento. A assessoria de uma empresa especializada em governança corporativa e em sucessão familiar poderá ajudar, principalmente para a empresa que estiver vivendo este processo pela primeira vez. A preocupação em não perder o melhor momento da sucessão vem ao encontro da fala do entrevistado S2: “[...] porque senão ele não sai. Ele acaba dizendo não, não vou sair porque senão cai totalmente a minha renda. Ele fica adiando, ele fica enrolando [...]. Não tem jeito, não vai sair”. E esta fala vem do mesmo entrevistado que diz “os quatro proprietários, sem o salário operacional, não sobreviveríamos”, dando a entender que não existe ainda um planejamento para ele, nem para os demais sócios executivos da empresa, em manter seu rendimento após a sucessão. Este sócio já deixa claro que vai dificultar sua saída se tiver que reduzir o seu ganho.

Nem todos têm condições da criação de um fundo para pessoas físicas dos sócios, com valor suficientemente elevado para completar as retiradas de dividendos da empresa e não ter queda em sua remuneração, como foi o caso do entrevistado S4. Ou do entrevistado S3 que complementa a queda de rendimento vindo da empresa com aluguéis de imóveis. Mas, sem dúvidas, são ótimas opções porque estão se mostrando eficientes.

Mas a alternativa que se propõe é utilizar o conhecimento e as experiências deste sócio que está sendo sucedido, como principal executivo da empresa, em um conselho de administração remunerado. Desta forma, ele poderá ser de grande utilidade para a empresa e ajudará a complementar sua renda. Isso vem em direção à fala do entrevistado S4, quando se refere a uma possível fonte de renda para o sócio sucedido: “[..], mas um conselho remunerado poderia ser uma boa saída também”. A remuneração dos sócios que farão parte do conselho de administração poderá ser com base na remuneração do membro independente do conselho. Pode ser estabelecido que o sócio que estiver no conselho ganhe metade da remuneração do membro externo, assim, além de ele ter um rendimento extra, suas experiências e conhecimentos ainda estarão à disposição da empresa e demonstra que a empresa não seria onerada com um salário elevado de um membro do conselho que pertence à família, porque receberia menos que o membro independente.

A sucessão é inevitável para a continuidade do negócio, desta forma, este

assunto deve estar presente em todas as empresas familiares. A continuidade do negócio foi o código mais presente nas entrevistas, mostrando a preocupação que o sócio tem em deixar um legado à família. Todos os entrevistados demonstram também a preferência de deixar a administração da empresa nas mãos dos familiares. Mais especificamente, nas mãos de um filho ou de uma filha e não entregar para um profissional do mercado sem ligação com a família. Zellweger, Kellermanns, Chrisman *et al.*, (2012) falam do desejo que o sucedido tem em passar seus negócios para seus filhos, porque percebe nisso uma oportunidade de permanecer envolvido e informado sobre a empresa e com uma promessa para o legado contínuo da família.

Mas a busca pelo sucessor ideal que vai ajudar na continuidade do negócio passa por sua qualificação. Somente o fato de pertencer a família não o qualifica à vaga de principal executivo da empresa. Este processo de qualificação pode ser adquirido com formação acadêmica, vivência em outras empresas, de preferência em cargos de gestão, e passagem por vários setores da empresa da família, buscando um maior conhecimento de seus negócios.

Para pesquisas futuras, sugere-se dar continuidade aos estudos em empresas familiares para analisar as percepções da alta gestão, envolvendo níveis de diretoria e gerência, sendo o executivo familiar ou não, bem como, o sucessor em potencial. Desta forma, complementaria esta pesquisa, realizada com os principais sócios executivos de empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, C.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 483–573, 2015. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503>
- Anderson, R. C.; Reeb, D. M. Family funding ownership and firm performance: Evidence from S&P 500, 2003. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Blanco-Mazagatos, V.; De Quevedo-Puente, E.; Delgado-García, J. B. How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Bruce, A.; Buck, T.; Main, B. Top executive remuneration: A view from Europe. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1493–1506, 2005.
- Cabrera-Suarez, K.; De Saaperez, P.; Garcia-Almeida, D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46, 2001. <https://doi.org/DOI:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Litz, R. A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Combs, J. G.; Shanine, K. K.; Burrows, S.; Allen, J. S.; Pounds, T. W. What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theory. *Family Business Review*, 33(1), 38-63, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Edição digital, 2014. ISBN 978-85-65848-89-9.
- CRESSWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. ISBN: 0761924418.
- De Massis, A.; Chua, J. H.; Chrisman, J. J. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21, 183-199, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- FILATOTCHEV, I.; ALLCOCK, D. Corporate Governance and Executive Remuneration: A Contingency Framework. *Academy of Management Perspectives*, p. 1–15, 2010.
- FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2005.
- GARNICA, A. V. M. **Some notes on qualitative research and phenomenology**. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 1.1, 1997. DOI:10.1590/S1414-32831997000200008
- Gersick, K. E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297, 1999. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gilding, M.; Gregory, S.; Cosson, B. Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- Handler, W. C. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157; 1994. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Holt, D. T.; Pearson, A. W.; Payne, G. T.; Sharma, P. Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486518758712>
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, p. 305–360, 1976. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M.; Murphy, K. Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264, 1990.
- Kammerlander, N.; Holt, D. T. Introductory comment on “The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm.” *Family Business Review*, 31, 176-177, 2018. <https://doi.org/10.1177/0894486518772639>
- Kubíček, A.; Machek, O. Intrafamily conflicts in Family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227; 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>

- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lee, K. S.; Lim, G. H.; Lim, W. S. Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-666, 2003. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899446>
- MARTINEZ, A. L. **Agency Theory na Pesquisa Contábil**. [S.l.: s.n.], 1998. Disponível em: <https://anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ccg-12.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.
- MEZZAROBÀ, O.; MONTEIRO, C. S. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Minichilli, A.; Corbetta, G.; MacMillan, I. Top management teams in family-controlled companies: “Familianness,” “Faultiness” and the impact on Financial performance. *Journal of Managerial Studies*, 47, 205-222, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- NELSON, T.; CONSTANTINIDIS, C. Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda from a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, 2017. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>
- Nordqvist, M.; Wennberg, K.; Bau, M.; Hellerstedt, K. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Parker, S. C. Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 1241-1259, 2016. <https://doi.org/10.1111/etap.12242>
- Payne, G. T. Family Business Review in 2020: Focus on the family. *Family Business Review*, 33(1), 6-9, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486520904460>
- QIU, H.; FREEL, M. Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, v. 33, n. 1, p. 90-113, 2020. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- RICHARDS, M.; KAMMERLANDER, N.; ZELLWEGER, T. Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 2019. <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Gersick, K. E. 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15, 2012. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P.; Irving, P. G. Four bases of Family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Spender, J. C.; Grant, R. M. Knowledge, and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5-10, 1996. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Umans, I.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Voordeckers, W. Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Unger, J. M.; Rauch, A.; Frese, M.; Rosenbusch, N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358, 2011.
- Villalonga, B.; Amit, R. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Volta, C. L. de C. C.; Borges, A. F.; Cappelle, M. C. A. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 51 4-531, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.por>
- Wiklund, J.; Nordqvist, M.; Hellerstedt, K.; Bird, M. Internal versus external ownership transition in Family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1319-1340, 2013. <https://doi.org/10.1111/etap.12068>
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T.; Kellermanns, F. W.; Chrisman, J. J.; Chua, J. H. Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, 851-868, 2012. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>

GOVERNANÇA COLABORATIVA NA GESTÃO DE REDES PÚBLICAS

COLLABORATIVE GOVERNANCE IN PUBLIC POLICY MANAGEMENT

JOÃO BATISTA NERONI JÚNIOR

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
joao.neroni@gmail.com
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-0835-9400>

ARNALDO LUIZ RYNGELBLUM

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
arnaldoryn@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3519-6333>

LÍDIA GERÔNIMO DA CRUZ

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
lidiageronimo@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3393-9703>

JOÃO LUIS ERBS PESSOA

Universidade UNINOVE – Brasil
joaerbs@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9266-102X>

ERNESTO MICHELANGELO GIGLIO

Universidade Paulista – UNIP – Brasil
ernesto.giglio@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6193-1421>

R E S U M O

Investiga-se a governança das redes de doações de córneas, com a proposição que a governança colaborativa, definida como mecanismos, regras e normas das ações coletivas criadas e/ou ajustadas pelos atores locais a cada realidade, é ferramenta de gestão capaz de solucionar a funcionalidade da rede e os resultados. Investigaram-se duas redes de doações de córneas no Estado de São Paulo, com estratégia qualitativa, entrevistas e dados de fontes secundárias. Resultados apontam que a governança colaborativa na Rede UM resolveu o indicador de funcionalidade, que é o *foco na tarefa* e o de resultados que são a *quantidade de doações* e a *fila de espera*, o que não ocorreu na rede DOIS, que apresenta conflitos não resolvidos. O artigo oferece o benefício do avanço no conhecimento teórico sobre governança e, principalmente, oferece uma matriz de indicadores que pode orientar a gestão dessa política pública no Brasil.

P A L A V R A S - C H A V E :

Gestão Saúde Pública, Doação de Córneas, Governança, Redes, Resultados.

A B S T R A C T

The governance of cornea donation networks is investigated, presenting the proposition that collaborative governance, defined as mechanisms, rules, and norms of collective actions created and or adjusted by local actors to each reality, is a management tool capable of solving the network functionality and results. Two networks of cornea donations in the State of São Paulo were investigated, using a qualitative strategy, interviews, and data from secondary sources. Results show that collaborative governance in the FIRST Network resolved the functionality indicator, which is the focus on the task and the results. In this case, the results are the number of donations and the waiting list. Those results did not occur in the SECOND network, presenting unresolved conflicts. The article offers the benefit of advancing theoretical knowledge about governance and, above all, offers a matrix of indicators that can guide the management of this public policy in Brazil.

K E Y W O R D S

Public Management of Health, Corneal Donation, Governance, Networks, Results.

INTRODUÇÃO

O trabalho investiga a moderação da governança colaborativa na funcionalidade e nos resultados de redes de doação de córneas. A doação de córneas é um campo importante da gestão da saúde pública, pelo impacto social que causa, mas pouco investigado na perspectiva de redes e da governança como fator moderador.

A proposição é que a governança colaborativa, definida como mecanismos, regras e normas das ações coletivas criadas, ou ajustadas pelos atores locais à realidade de cada rede, é ferramenta de gestão capaz de solucionar a funcionalidade da rede de doação de córneas e os resultados.

O tema surgiu a partir da verificação dos autores sobre distintas estruturas de redes

de doação de órgãos no Estado de São Paulo, com diferentes resultados, alguns mais positivos e outros negativos. Essas observações iniciais suscitaram o questionamento sobre quais seriam os fatores relevantes na funcionalidade dessas redes e nos seus resultados. Como existem variáveis constantes em todas as redes de doação de órgãos, especialmente os processos técnicos, levantou-se a proposta que a diferença poderia estar nos mecanismos de governança ajustados para cada rede.

Apesar da diversificação de conceitos, há consenso que a governança é o conjunto de mecanismos que orientam a ação coletiva (GRANDORI, 1997), sendo, portanto, o principal fator de desenvolvimento e obtenção de resultados das redes (PROVAN; KENIS, 2008). Para uma linha de autores, a governança é uma forma de ges-

tão da tarefa, com a solução dos possíveis conflitos e uso otimizado dos recursos, o que garante a obtenção dos resultados (JANSEN, MAEHLER; WEGNER, 2018; PALÁCIOS; CALLEGARO; LUCIANO, 2020; WEGNER *et al.*, 2017).

Apesar dessa convergência sobre a importância da governança na operacionalidade e nos resultados das redes, a produção científica com dados empíricos de programas de políticas públicas é rara (CUI, 2020). No banco de dados Scopus, a busca de expressões isoladas de governança, funcionalidade, resultados e redes geram indicações da ordem de milhares, mas a combinação das expressões reduz as indicações para unidades, ou zero. Significa, entre outras explicações possíveis, que o tema é afirmado como importante, mas pouco se aplica às políticas públicas.

Ocorre que o campo de doação de córneas é uma política pública de extrema relevância social. A Associação Brasileira de Transplante de Órgãos – ABTO (2019) informa que em 2019 realizaram-se 14.943 transplantes de córneas, totalmente financiados pelo poder público, com uma fila de espera (fila única no Brasil todo) da ordem de 18.765 pacientes (ABTO, 2019). Para atender essa demanda existem 49 redes de bancos de olhos (BRASIL – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2021).

O processo todo é controlado e acompanhado pelo Sistema Nacional de Transplantes -SNT, que regulamenta o processo de doação, captação, armazenamento e

distribuição de tecidos no Brasil. Algumas partes do processo são técnicas, como os procedimentos cirúrgicos, outras são administrativas, como a gestão do financiamento, e outras são de caráter de relacionamento, como a entrevista com a família, para autorização da retirada da córnea (BRASIL, Ministério da Saúde, 2018).

Considerando que a governança formal e institucional é a mesma para todas as redes, levanta-se a proposição que as diferenças de funcionalidade e de resultados entre as redes pode ser creditada à governança colaborativa.

Assim, o artigo investiga a política pública de doação de córnea, utilizando a perspectiva de redes e de governança, para buscar elementos que contribuam para a compreensão dos fatores de sucesso na funcionalidade e dos resultados da rede. Ao final, apresenta-se uma matriz de indicadores que pode ser utilizada para outras investigações e para ações gerenciais de diagnóstico e ações nas várias redes de doação de córnea do Brasil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a seleção da base teórica que orienta as interpretações, fez-se a análise da produção acadêmica das convergências conceituais nos artigos mais citados no ranking Scopus. O resultado é mostrado no Quadro I.

Quadro 1: Princípios teóricos utilizados no trabalho.

Conceito	Ideia central	Autor
1. Conceito de rede na perspectiva da sociedade em rede	A sociedade atual está organizada no formato de rede. Tarefas complexas, tais como políticas públicas, só se realizam em conjunto.	Castells (1999).
2. Conceito de rede na abordagem teórica social	A rede forma-se e desenvolve-se a partir das relações sociais. Elas determinam os modos de decisões e de produção do serviço.	Granovetter (1985); Gulati (1998).
3. Conceito de governança	Conjunto de mecanismos de coordenação, organização e incentivo para as ações coletivas nas redes.	Grandori (1997)
4. Conceito de governança colaborativa	Conjunto de mecanismos criados e ajustados pelos próprios atores que realizam a tarefa, que serve como matriz orientadora de diagnóstico e ações de gestão na rede, visando a solução das assimetrias.	Roth <i>et al.</i> , (2012); Bodin, 2017; Bartz <i>et al.</i> , 2019; Milagres, Silva e Rezende, 2019;
5. Conceito de funcionalidade da rede	Capacidade de atuar em equipe, com foco na tarefa, com baixo nível de conflitos, individualidades ou oportunismo que atrapalhem o desenvolvimento do grupo.	Berstein, (1989); Bleger, (1991); Pichón-Rivière, (1998)
6. Conceito de resultados	No presente artigo são os benefícios de qualidade de vida dos usuários do serviço; o bem-estar da família e outros envolvidos e os números do serviço oferecido, tais como quantidade de transplantes realizadas e fila de espera.	Bauer, (1967); Bustelo, (1982); Carley, (1985); Miles, (1985); Provan e Sydow (2008); Raab <i>et al.</i> (2013); Rezende <i>et al.</i> , (2010).

FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES, 2022.

Aceitando-se a afirmativa de uma sociedade que se organiza cada vez mais no formato de rede (CASTELLS, 1999), o presente artigo elege a abordagem social como o paradigma explicativo dos fenômenos em investigação. O princípio social, conforme descrito no Quadro I, é que os fatos das redes podem ser explicados a partir da teia de relações sociais no grupo (GRANO-

VETTER, 1985, UZZI, 1997). Conceitos como imersão, comprometimento, confiança, cooperação seriam categorias derivadas dessa teia de relações.

Nessa perspectiva social, o conceito convergente de governança é ser um conjunto de mecanismos, tais como regras, práticas, critérios; que norteiam a ação

coletiva entre os participantes. A governança colaborativa indica a governança que é construída e ajustada pelos próprios atores envolvidos na tarefa, a partir do seu relacionamento de cooperação (GIGLIO; RYNGELBLUM; JABBOUR, 2020; GRANDORI, 2006; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

A construção dessa governança é uma tarefa gerencial (PROVAN; KENIS, 2008), para se obter coesão, resolver conflitos e diminuir resistências de trabalho coletivo. Se esses fatos ocorrerem afirma-se que a rede é funcional e obtém resultados.

Funcionalidade é um conceito pouco explorado nos estudos de redes, embora seja frequente em Ciências Humanas (BERSTEIN, 1989; BLEGER, 1991; PICHÓN-RIVIÈRE, 1984). A funcionalidade, ou operacionalidade de um grupo é o resultado de ações centradas na tarefa, não nos conflitos e interesses individuais; com clara definição de regras, normas e modos de ações, ou seja, com comunicação e transparência; e com processos de melhoria contínua. A governança aparece como fator regulador e orientador desses modos de ações coletivas, centrados na tarefa.

A governança colaborativa é o conjunto de mecanismos criados e ajustados pelos próprios atores que realizam a tarefa, que serve como matriz orientadora de diagnóstico e ações de gestão na rede, visando a solução das assimetrias. Como o objetivo da governança colaborativa é tornar a rede funcional e obter resultados, operacionalmente ela pode ser definida como processos de gestão da solução dos

desafios e problemas locais (BARTZ *et al*, 2019; BODIN, 2017; MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2019; ROTH *et al*, 2012). O conceito de governança colaborativa é extensivamente utilizado no campo de políticas públicas, predominantemente para explicar os esforços de captar os atores não-governamentais a participarem do planejamento e ação (ANSELL, GASH, 2007; BODIN, 2017; EMERSON, NABATCHI, BALOGH, 2012). As políticas públicas colocam desafios que são complexos, isto é, necessitam de pessoas e organizações especializadas para certas tarefas e é aqui que a governança colaborativa tem sua importância. Ela busca organizar os atores e criar formas de ações coletivas que resolvam essa complexidade, a partir das condições locais, e tornem o grupo funcional (ANSELL, GASH, 2007; BODIN, 2017; EMERSON, NABATCHI 2015).

Para os propósitos deste trabalho, considerando algumas características específicas das redes de doações de córneas, selecionaram-se as seguintes variáveis de funcionalidade: (a) busca constante por solução de problemas; (b) coesão do grupo; (c) melhoria de qualidade e rapidez na execução dos processos; (d) redução ou ausência de conflitos; (e) solução das assimetrias no grupo; (f) foco na tarefa; (g) esforços para criar situações de crescimento do grupo.

A funcionalidade de um grupo guarda estreita relação com os resultados. No caso específico de redes voltadas ao serviço de doação e transplante de córneas, existem indicadores de resultados econômicos, de mercado e de resultados sociais. Neste último caso destacam-se:

(i) aumento no número de doadores; (ii) diminuição da fila de espera por córneas; (iii) melhor aceitação e compreensão das famílias em permitir a doação; (iv) melhorias dos métodos de captação e tratamento de tecidos corneanos doados; (v) aumento do número de transplantes.

Estabelecida a base teórica e as variáveis componentes da governança, funcionalidade e resultados, apresenta-se a metodologia.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, de casos múltiplos, com coleta de dados de fontes secundárias e entrevistas. A seleção dos sujeitos baseou-se na amostragem intencional, ou seja, em perfis de sujeitos capazes de responder ao problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001), além do uso da técnica de bola de neve para novos contatos.

Foram selecionadas duas redes de banco de olhos que fazem parte do Sistema Nacional de Transplantes e que estão localizadas no Estado de São Paulo, sendo uma rede privada e outra pública. Banco de olhos são instituições públicas e privadas, que exercem um trabalho em rede para a obtenção de córneas para transplantes no Brasil. Estas redes seguem normas regulamentadoras do setor, definidas por lei e são acompanhadas por um órgão do Ministério da Saúde - Sistema Nacional de Transplantes. Os sujeitos escolhidos para responderem a entrevista foram os atores das redes dos bancos de olhos, que têm conhecimento sobre as ati-

vidades técnicas, executivas e fiscalizadoras do grupo, ou que estão diretamente ligados à tarefa; mostrando capacidade de resposta sobre as questões relacionadas ao problema de pesquisa.

A análise dos discursos segue os preceitos da análise temática, que consiste em inferir o conteúdo básico de um discurso sobre um indicador e os sinais de sua possível associação com outros indicadores (BARDIN, 2011), seja por expressões linguísticas tais como “assim”, “portanto”, “dessa forma”, ou por questionamento direto do pesquisador.

Um desafio do trabalho foi definir os indicadores adequados para a construção do instrumento de coletas de dados. Minayo (2009) define que os indicadores qualitativos são aqueles que expressam a opinião, os sentimentos, os pensamentos e as práticas dos inúmeros atores que fazem parte do grupo investigado. Para a execução deste trabalho foram definidos indicadores conforme os critérios de Warren (1997); Tyler Norris Assoc. (1997); Doyle *et al.* (1997); Meadows (1998); Bessel (1999), que são: 1) Acessibilidade dos dados; 2) Clareza no texto explicativo do indicador; 3) Relevância para o objetivo da pesquisa; 4) Padronização do indicador nos eventos; 5) Facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) Coerência com a realidade local; 7) Consistência científica no sentido de padrão de coleta; 8) Capacidade de síntese do indicador.

Os indicadores de funcionalidade e de resultados se originaram da revisão bibliográfica realizada (FLANAGAN, 1982; INS-

TITUTO ETHOS, 2017; NUSSBAUM, SEN, 1993; SCHMIDT, 2004; OMARI, 2016), ao passo que os indicadores de governança foram retirados e adaptados de trabalhos brasileiros sobre o tema (BERTOLI *et al*,

2017; CASARIN; PIUCHI; GIGLIO, 2018; GIGLIO; GAMBA, 2015; LIMA *et al*, 2018; VELOSO, 2016). Os indicadores estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos indicadores encontrados na literatura

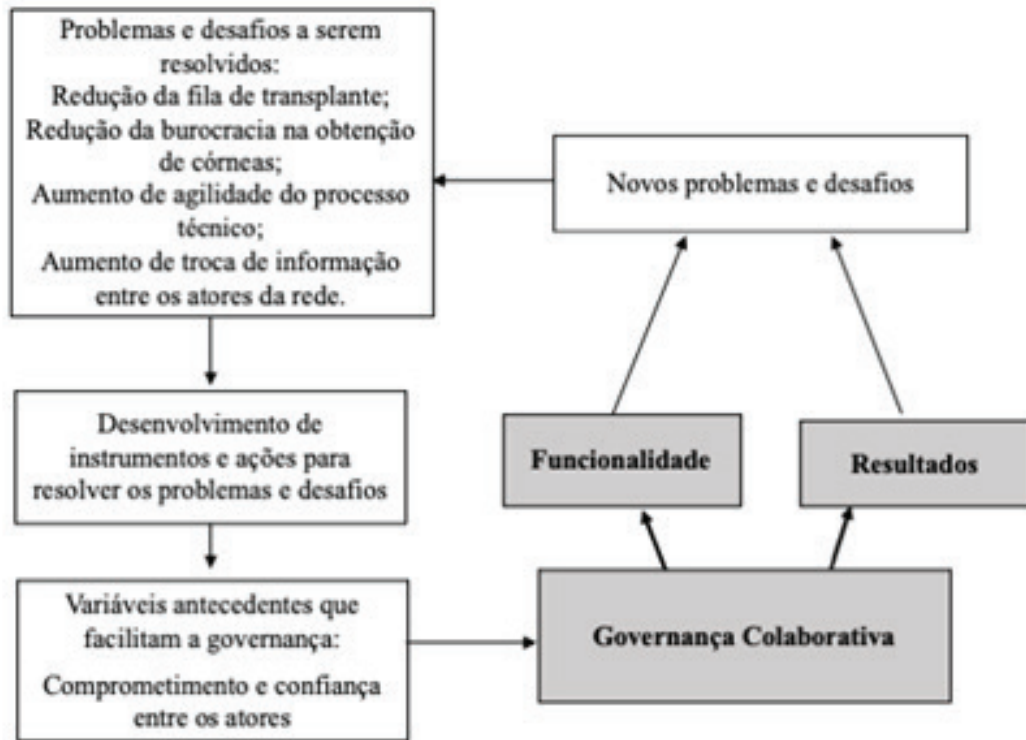
Categorias e Autores	Definição operacional	Indicadores
<p>I. Governança</p> <p>Autores:</p> <p>Abreu, Helou e Fialho (2013); Bertóli, <i>et al</i>, (2017); Castro e Gonçalves (2014); Giglio e Gamba (2015); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Kim (2009); Moreno (1983); Moseley e James (2008); Span <i>et al</i> (2012); Theurl (2005); Veloso (2016)</p>	<p>IA. Mecanismos de inclusão e exclusão</p>	<p>IA1. As condições e regras sobre entrada dos atores (organizações, pessoas etc.) no grupo.</p> <p>IA2. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão, ou por pressão.</p>
	<p>IB. Coordenação e Controle, com regras e mecanismos que indicam a forma de coordenação do grupo e acompanham os resultados</p>	<p>IB1. Formas de controle (planejamento, planilha, relatório, cronograma de ações etc.).</p> <p>IB2. Tomada de decisões no sentido de adaptação e flexibilidade do processo de trabalho.</p> <p>IB3. Existência de um sistema de informação que facilita a tomada de decisão.</p> <p>IB4. Divulgação das normas e das regras de controle para todos do grupo.</p>
	<p>IC. Mecanismos de difusão da informação</p>	<p>IC1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo.</p> <p>IC2. Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo.</p> <p>IC3. Os modos de difusão de conhecimento tecnológico.</p> <p>IC4. Regra de compromisso em divulgar os conhecimentos adquiridos.</p>
	<p>ID. Mecanismos de processos e fluxos.</p>	<p>ID1. Se existe padronização dos processos do serviço.</p> <p>ID2. Se existe margem de flexibilidade e adaptação no processo.</p> <p>ID3. Existem regras para acompanhar, identificar e coibir possíveis erros.</p> <p>ID4. Existem regras visando padronização e diminuição de erros.</p>
	<p>IE. Compartilhamento de valores éticos buscando estabilizar as relações.</p>	<p>IE1. Existência de valores éticos que são característicos do negócio/tarefa.</p> <p>IE2. Existência de valores éticos sobre o modo de comportamento dos outros.</p>
	<p>IF. Mecanismos de controle e incentivos a partir de outros atores.</p>	<p>IF1. Sinais de formas amplas de controle (Governo, Gestão Interna das Organizações, O.S. administradora)</p> <p>IF2. Sinais amplos de incentivo à participação no grupo.</p>

<p>2. Funcionalidade</p> <p>Autores: ABTO (2019); Adam, Oliveira e Schmidt (2008), Hernandez et al. (2010); Keast et al. (2004); Lagemann (2004); Mattia et al (2010); Miles e Snow (1986); Siqueira, Araujo, Roza, Schirmer (2016); Zheng et al (2011).</p>	<p>Funcionalidade da rede nos aspectos de: troca de informações; solução dos conflitos gerados por assimetrias; ações de cooperação, foco nas tarefas.</p>	<p>2.1. Sobre a funcionalidade da troca de informações – conteúdo e sistemas – há transparência e trocas de experiências.</p> <p>2.2. Sobre a funcionalidade dos modos rotineiros de solução de problemas.</p> <p>2.3. É cada vez mais frequente a união do grupo para trabalhos coletivos.</p> <p>2.4. Sobre a evolução e ajustes das regras de trabalho em conjunto – hierarquia, liderança, inclusão, divisão de tarefas e responsabilidades.</p> <p>2.5. Evolução e ajuste coletivo do uso dos recursos das organizações (financeiros, máquinas, equipamentos, conhecimentos).</p> <p>2.6. Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras, treinamento dos grupos.</p> <p>2.7. Sobre o foco nas tarefas referentes aos processos de doação de córneas (informação, entrevista com a família, retirada do tecido, transporte, tratamento do tecido, aviso ao Sistema Nacional, envio para o local do transplante).</p>
<p>3. Resultados</p> <p>Autores: ABTO (2019); Besen (2011); Flanagan (1982); Instituto Ethos (2017); Omari (2016); Nussbaum e Sen (1993); Peña (2014); Schmidt (2004); Siqueira, Araujo, Roza, Schirmer (2016).</p>	<p>3A. Sinais de resultados: sobre o desempenho da rede no processo de doação, especialmente os tempos, os fluxos e as inovações.</p>	<p>3A1. Evolução dos resultados em redução da fila de espera por córneas</p> <p>3A2. Evolução de melhorias de processos.</p> <p>3A3. Evolução de produtos técnicos/cirúrgicos.</p> <p>3A4. Desenvolvimento de técnicas de manutenção.</p> <p>3A4a. Evolução nas técnicas de preservação dos tecidos corneanos.</p> <p>3A5. Rapidez no fluxo de informações e acesso à processos inovadores.</p>
	<p>3B. Sinais de resultados políticos e legitimidade da sociedade.</p>	<p>3B1. Ganhos políticos (o poder público envolvido no processo ganha força política).</p> <p>3B2. Ganhos sociais (quando uma política pública funciona, a comunidade como um todo ganha).</p> <p>3B3. Maior presença e lembrança de seus serviços perante a comunidade (torna-se referência/ganha status).</p>
	<p>3C Resultado final</p>	<p>3C1. Qual é o resultado efetivo do transplante de córneas (sem rejeição e outros problemas secundários).</p> <p>3C2. Aumento de número de doadores.</p> <p>3C3. Taxas de doação e consentimento familiar</p> <p>3C4. Taxa de conversão de potenciais doadores em doadores efetivos.</p> <p>3C5. Número de transplantes realizados relativamente ao tamanho da população.</p>

FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES A PARTIR DE CONTEÚDOS ENCONTRADOS NAS REFERÊNCIAS CITADAS, 2022.

A Figura I é a representação gráfica do campo de investigação, ressaltando-se o foco da pesquisa.

Figura 1: Desenho do ambiente organizacional da rede.



FONTE: CONSTRUÍDO PELOS AUTORES, 2022.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O número de transplantes de órgãos e tecidos corneanos no Brasil sofreu uma variação negativa de 2,1% no período de 2017 a 2019, segundo os dados da ABTO (2019), passando de 15.625 para 14.493 transplantes realizados. A fila de espera em 2019 era de 18.765 pessoas. Informes na mídia alertaram para o aumento da fila em 2020 e 2021, já que alguns processos não estavam sendo realizados, por conta da pandemia.

Conforme informação do Ministério da Saúde (2018), existem fatores que limitam

a doação de órgãos e tecidos corneanos que são: (a) falta de identificação e notificação de um potencial doador; (b) cuidados inadequados com o doador; (c) necessidades de exames subsidiários confirmatórios de morte encefálica; (d) inadequada entrevista dos familiares; (e) familiares não autorizam a doação em 30% a 40% das vezes; (f) dificuldades no contato com as equipes de transplantes; (g) dificuldades na retirada dos órgãos; (h) distribuição dos órgãos e tecidos doados (FRASÃO, 2017, PEREIRA, *et al*, 2020). Os itens referem-se à normas e relacionamento entre os participantes, fatores estes que são integrantes da governança.

O processo de doação e transplante é complexo, iniciando com a identificação e manutenção em banco de dados dos potenciais doadores. No Brasil, a doação dos órgãos e tecidos para transplante só é permitida após a autorização da família, conforme o Decreto 9175, de 18 de outubro de 2017, que regulamenta a Lei nº 9434, publicada em 04 de fevereiro de 1997. A lei brasileira é clara e exige o consentimento familiar para a retirada dos órgãos e tecidos para transplante, ou seja, a doação só ocorre quando é autorizada pelo responsável legal. No caso dos bancos de olhos, existe a RDC-55, de 2015 da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2015) que especifica e orienta as boas práticas dos bancos, durante todo o processo da doação das córneas. A atuação dos diversos atores desta rede (hospitais, outros bancos de olhos, secretarias de governo, Central Nacional de Transplante, entre os principais) permite um fluxo maior e mais rápido de informações, sobre a localização e estado dos órgãos e tecidos, que facilita o uso do órgão/tecido no local onde há a necessidade imediata. Órgãos não podem ser estocados e tecidos corneanos tem um período máximo de 14 dias em condições adequadas. A complexidade da tarefa pode ser solucionada por esta interconectividade e interdependência entre os atores da rede. Os bancos de olhos fazem parte da rede, como um dos atores que se responsabiliza pela doação de tecido corneano.

O êxito de toda a operação depende da velocidade da informação, da velocidade dos processos legais (autorização da família) e de retirada da córnea, transporte

e preparo, exames, preparo do paciente e operação propriamente dita. Está tudo interligado, com sincronismo e complexidade de tarefas, no sentido de especialidades envolvidas. Nesse formato de rede qualquer erro em qualquer ponto prejudica, ou mesmo cancela toda a operação. Essa funcionalidade ótima está associada à governança, isto é, aos mecanismos de ações coletivas.

Para analisar a influência da governança colaborativa na funcionalidade e nos resultados de redes, foram investigadas duas redes de bancos de olhos do estado de São Paulo. O Banco de Olhos UM está localizado no interior do estado de São Paulo e o Banco de Olhos DOIS fica na capital, São Paulo.

A rede do Banco de Olhos UM

A rede da qual participa o Banco de Olhos UM estabeleceu-se em 1979, para captação de tecido ocular para transplante (córneas). Atualmente é o principal captador de córneas do País, atuando nas regiões de Sorocaba, São Paulo, São José dos Campos, Campinas e Jundiaí, sendo responsável por 75% das doações do Estado de São Paulo em 2017, segundo o Relatório de Avaliação dos Dados de Produção dos Bancos de Tecidos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2017). Além de sua rede de atores ligados ao SNT - Sistema Nacional de Transplantes, como CNT, CNCDO entre outras instituições com quem mantém laços formais por força de lei, a Rede UM firmou parceria com outros atores, como hospitais públicos e particulares, empresas privadas e outras

instituições com o intuito de aumentar a captação de córneas para o Sistema Nacional de Transplantes. O resultado desta conectividade está na transformação deste banco de olhos como o principal captador de córneas do Estado de São Paulo.

Realizaram-se seis entrevistas, sendo 1 Gerente de Qualidade do Grupo, 1 Gerente Comercial de mídia local, 1 Sócio da Padaria da cidade, 1 Técnico em enucleação, 1 Supervisor e 1 Superintendente.

A análise dos dados das entrevistas e dos dados de fontes secundárias mostrou a presença de indicadores das três categorias nessa rede – governança, funcionalidade e resultados; e surgiram algumas associações mais claramente estabelecidas entre elas. Por exemplo, o indicador IBI (Formas de controle...) associa-se com indicadores de funcionalidade, como o 2.7- Foco na tarefa de doação e com indicadores de resultados, como o 3AI -Evolução resultados na fila de espera. Os seguintes trechos dos discursos ilustram a análise:

“... nós temos as normas técnicas da ANVISA e temos as normas da organização... O Banco de Olhos pode fazer alguns processos na doação, mas os parceiros têm de seguir as normas e regras que adequamos para termos bons resultados” (indicadores IBI; IFI) “A Universidade de Madrid e o Banco de Olhos da Catalunha estão fazendo uma parceria conosco para termos acesso a novas tecnologias, sobretudo de preservação das córneas” (indicador 2.7) ... “O que eu vejo hoje de tudo o que nós fazemos é o número de transplantes que nós realizamos na nossa cidade e no nosso estado... uma organização de uma cidade do interior já

realizou mais de 34 mil transplantes para todo o Brasil ... o mais grandioso disso... foram (os transplantes) feitos pelo SUS.” ... “Eu vejo vários benefícios, desde a cidade virar uma referência mundial na área de transplante de córneas, como na evolução técnica do transplante e da captação. E para manter tudo isso o caminho é aumentar o número de doações”.

Os indicadores mais citados nos discursos foram o IBI-regras de formas de controles; 2.1-funcionalidade da troca de informações e 3AI-resultado da fila de espera. Embora eles não tenham sido claramente associados nos discursos, pode-se inferir uma possível associação entre práticas de controles, fluxo de informações e impacto nos resultados.

Dados de relatórios e outros documentos oficiais, disponíveis em endereços da internet, mostram que todo o processo de doação de córneas é orientado por leis específicas e, portanto, com formalidade e padronização, com mínima margem para mudanças. Apesar desse engessamento, o Banco de Olhos UM desenvolveu um centro de decisões referente à gestão e à operacionalidade da rede, com legitimação dos demais atores da rede, especialmente porque os ajustes realizados ocasionam melhoria constante nos resultados. A existência desse centro sugere a importância de uma governança colaborativa em apoio e complemento à governança formal (MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2019).

Concluindo este primeiro caso, a proposição se sustenta, isto é, indicadores de governança moderam indicadores de funcionalidade e este conjunto está associado

aos resultados da rede, especialmente os indicadores de diminuição da fila de espera, o crescimento de doações de córneas, de transplantes e as melhorias de processos.

A rede do Banco de Olhos DOIS

A rede da qual faz parte o Banco de Olhos DOIS estabeleceu-se em 1992. O Banco de Olhos Dois é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, e faz parte do Departamento de Oftalmologia de uma universidade pública. É composto por uma equipe que integra diretor médico, diretor médico adjunto, médicos, funcionários administrativos e plantonistas; que visa à qualificação do serviço aliado ao ensino e pesquisa. O Banco capta e processa, em média, 30 córneas por mês e trabalha em conjunto com o Setor de Doenças Externas e Córnea do Departamento de Oftalmologia de uma universidade pública. Atua em parceria com quatro hospitais da cidade de São Paulo na busca pelo crescimento de captações. O padrão de qualidade da organização permite que o Banco de Olhos DOIS libere tecidos de alta qualidade, mesmo sofrendo com as dificuldades do setor público brasileiro. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo 1 Diretor, 1 Coordenador, 1 Gestor de Laboratório, 1 Médico oftalmologista e ex-gestor de Banco de Olhos.

Tal como no Caso da rede UM, a análise dos dados mostrou algumas associações de indicadores das três categorias. Entre elas destacam-se mais claramente as associações entre o indicador IBI-Formas de controle e os indicadores de funcionalidade 2.7-Foco

na tarefa de doação e 2.1 -Funcionalidade e trocas de experiências, bem como com os indicadores de resultados 3B3-Maior presença de seus serviços. Os seguintes trechos de discursos ilustram a análise:

“A determinação de funcionamento do Banco (de olhos), por exemplo, como deve ser o controle de atuação dos meus técnicos no dia a dia não está na RDC, cada ator da rede desenvolve estes procedimentos e os demais atores na rede vão se adaptar à estes procedimentos e regras para alcançar o objetivo”... (indicadores IBI; IB3) *“...outro exemplo, eu preciso de terceirizar uma atividade de laboratório, então tenho que buscar quem fará isso, e estamos todos conectados, o que facilita o processo”*(indicadores IB3; 2.1).

Tal como no caso anterior, analisou-se a posição mais central de alguns indicadores, conforme sua frequência de citação nos discursos. Os mais citados foram os indicadores 2.1 e 2.7, da categoria de funcionalidade, e 3B1, 3B2 e 3B3, da categoria de resultados. Diferente do caso anterior, aqui sugere-se uma associação entre informação e foco na tarefa, de um lado, e nos resultados da fila e processos de outro. Neste caso nenhum indicador de governança apareceu com frequência.

Os dados permitem comentar que nesta rede DOIS a governança apresenta menor poder de associação com os resultados, seja no critério de centralidade (um indicador com maior quantidade de conexões), seja no de densidade (os indicadores de governança se ligariam a vários indicadores de funcionalidade e resultados).

Outros fatos chamaram a atenção neste caso, distinguindo-o do anterior. Um é que os atores desta rede estão divididos entre os que agem com foco na tarefa e os que agem com foco nas pessoas (isto é, nos seus interesses pessoais), e o outro fato é que os resultados não são de evolução. Os dados não permitem uma associação claramente estabelecida, mas os discursos sugerem que o foco em interesses pessoais pode estar atrapalhando os resultados.

Outro fato é que nas entrevistas, dois sujeitos externaram que não viam sua tarefa como pertencente a uma rede. Essa percepção singular pode ocorrer quando os sujeitos trabalham em especialidades com certa autonomia, estabelecendo relações apenas com o próximo da cadeia (MANDRELL, 1990). Aliado aos dados da baixa presença de indicadores de governança nos discursos, pode-se inferir que os sujeitos não têm uma visão de rede, no sentido de grupo, interdependência e necessidade de trabalho coletivo, o que chama a atenção, pois a tarefa se realiza no formato de rede.

Considerando os dados das associações encontradas e as análises sobre ausências, especialmente dos indicadores de governança deste caso DOIS, afirma-se que a proposição da pesquisa se sustenta em parte, porque o grupo de indicadores de governança pouco apareceu nos discursos e, por outro lado, houve relatos de problemas, de atores que agem de forma isolada (isto é, não colaborativa). A análise permite a inferência que na ausência da governança colaborativa persistem problemas que tiram o foco na tarefa e influenciam nos

resultados. Os dados apontam que esta rede apresenta resultados de estagnação na fila, na doação e nas cirurgias.

Resposta da pesquisa

A análise dos dois casos sustenta em parte a proposição, podendo-se afirmar que a governança colaborativa modera a funcionalidade, especialmente os indicadores de troca de informações e foco na tarefa; e os resultados da rede, especialmente os indicadores de crescimento de doações de córneas e a redução da fila. A sustentação ficou mais claramente estabelecida no caso da rede UM, com associações entre as três categorias. No caso Dois a associação foi mais sustentada nas categorias de funcionalidade e resultados.

A análise dos dados evidenciou algumas correspondências mais repetidas e claramente estabelecidas entre as categorias. Por exemplo, houve repetida associação entre IBI (Formas de controle...) e 3AI (Evolução dos resultados na fila...). Um segundo grupo de associação frequente é entre IBI (Formas de controle...), 2.I (Há funcionalidade na troca de informações...) e 3AI (Evolução dos resultados na fila...). Os pontos comuns nos dois grupos são os indicadores IBI e 3AI.

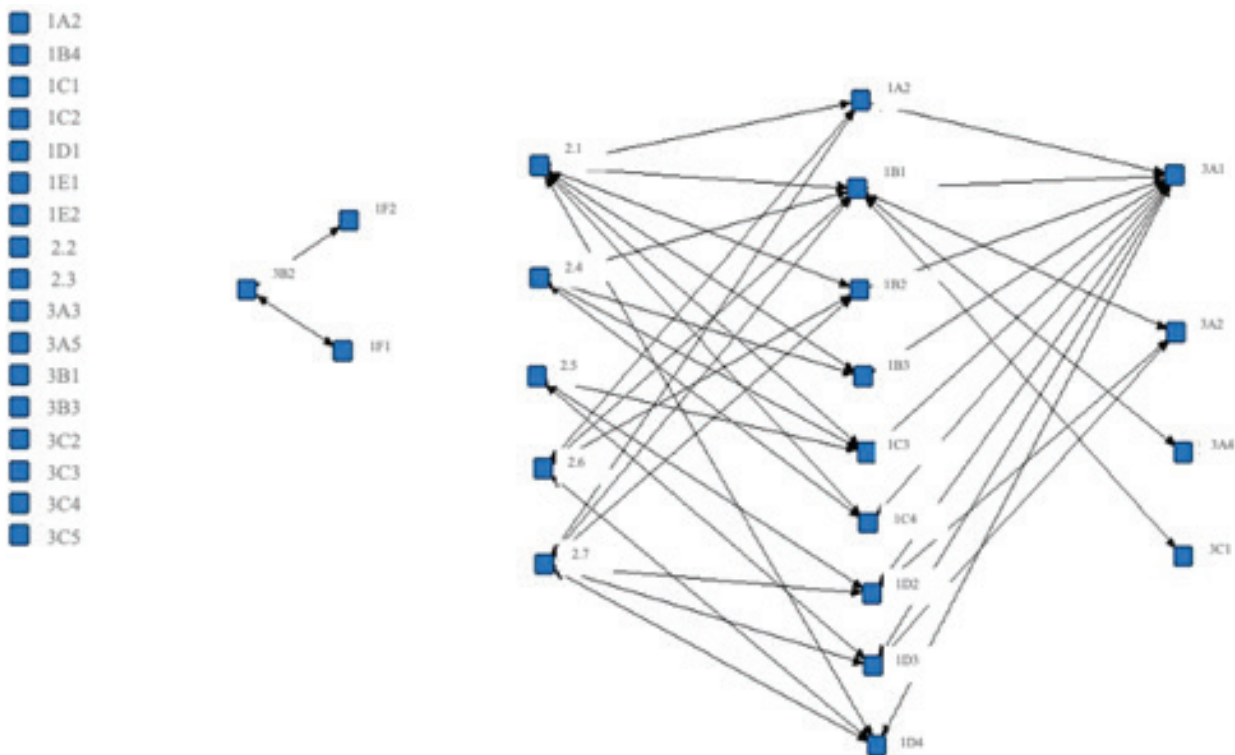
Como alternativa para visualizar os resultados utilizou-se o recurso gráfico no software Ucinet, lançando-se todas as correspondências e eliminando as ligações internas em cada grupo de indicadores.

A Figura 2 mostra os resultados do caso UM. Nela se verifica a centralidade dos indicadores IBI, 2.1 e 3A1. A característica técnica de captação de córnea e o transplante pode ser um dos motivos desse triângulo. O resultado sugere que a existência de regras de controle (IBI) está associada com a qualidade e velocidade das informações (2.1), lembrando que o tempo é crítico nessa tarefa; e com o atingimento dos resultados na diminuição da fila. O ideal dos bancos de olhos é zerar a fila. Note-se que as regras de controle não são

apenas as formais e técnicas, mas também aquelas ajustadas pela equipe de trabalho. Por exemplo, nesta rede a equipe decidiu que a pessoa que fala com a família, para obter autorização de doação, deve ser um especialista em relacionamento e não um especialista em transplante.

Os dados, portanto, sustentam a proposição de que a governança colaborativa modera a funcionalidade da rede, com consequências positivas nos resultados.

Figura 2 - Desenho de correspondência entre os indicadores da rede UM de doação de córneas.

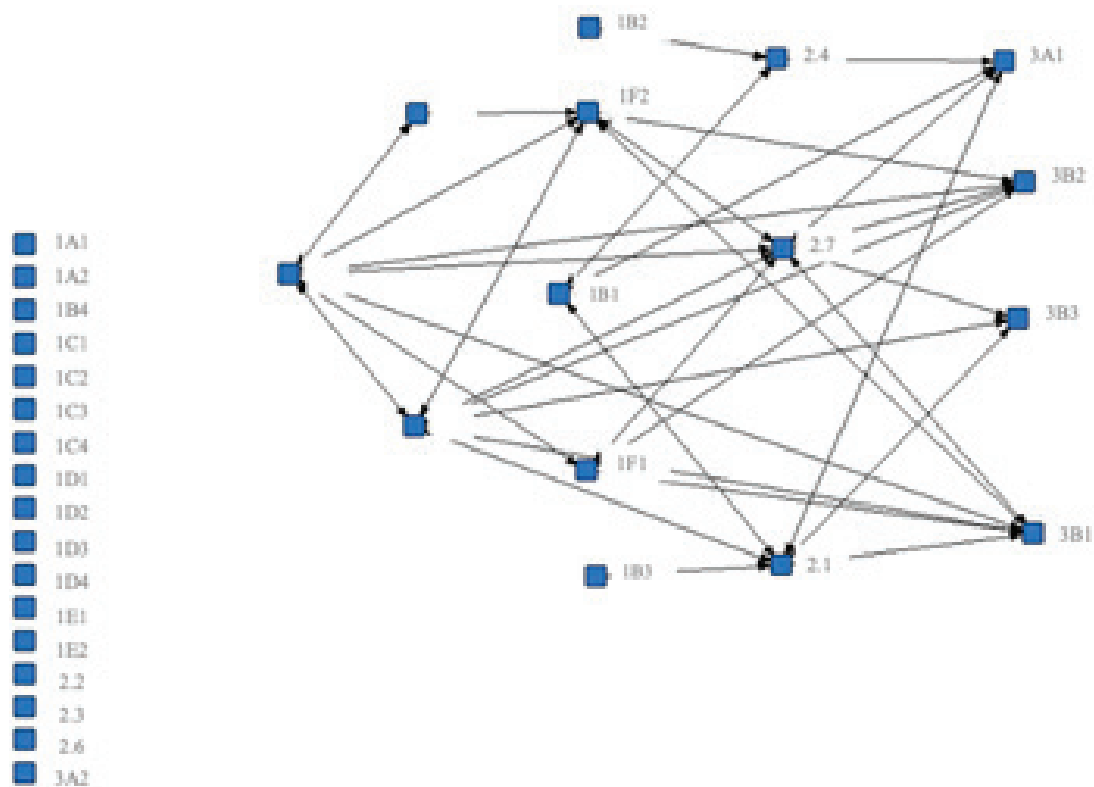


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, COM O RECURSO NETDRAW, DO SOFTWARE UCINET.

No caso da rede DOIS, verificou-se que os sujeitos valorizaram as correspondências entre funcionalidade e resultados, com repetição em alguns indicadores, como 2.1 e 2.7, com 3B1, 3B2 e 3B3. A categoria governança aparece ligada a estes indicadores, com presença mais dispersa, quando comparada com a figura do caso UM.

Para visualizar as correspondências apenas entre os grupos de categorias, utilizou-se novamente do recurso do Ucinet, eliminando as ligações internas em cada grupo de indicadores, resultando na Figura 3. Indicou-se com um círculo as correspondências centrais de funcionalidade e resultados.

Figura 3 - Desenho de correspondência entre os indicadores da rede DOIS de doação de córneas.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, COM O RECURSO NETDRAW, DO SOFTWARE UCINET.

Os grupos de correspondências indicam que na rede há foco nos processos e nas tarefas que propicia alcançar os resultados desejados, com poucos exemplos de ajustes que caracterizam a governança colaborativa.

Além dessa análise comparativa, um fato importante a ressaltar é que os indicadores se mostraram operacionais e confiáveis, isto é, geraram dados que possibilitaram a resposta da pesquisa e a diferenciação dos dois casos. Foi possível verificar a dominância de indicadores de *controle de governança* (IBI), de *informações* e *processos* na funcionalidade (2.1) e de *evidência de fila* nos resultados (3AI). Considerado no conjunto, uma frase resumo poderia ser: *“Precisamos nos ajudar no ajuste de nossa forma de trabalho coletivo, precisamos melhorar nossos controles de processos, precisamos informar rápida e claramente tudo que está acontecendo, porque assim a fila chegará a zero”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi investigar a associação entre governança, funcionalidade e resultados de redes, buscando sustentar a proposição que a governança colaborativa é moderadora das outras duas categorias. Para a análise da proposição foram investigadas duas redes de doações de córneas no Estado de São Paulo.

A relevância do trabalho se coloca sobretudo no campo das políticas públicas, em virtude das características específicas desse campo, tais como a regra de transparência e troca de informações; e pela complexidade da tarefa, no sentido de especialidades que precisam atuar de forma conjunta. Dessa forma, o critério de foco na tarefa é essencial para a funcionalidade da rede e obtenção de resultados. Conforme a proposição aqui investigada, a

funcionalidade do grupo e a obtenção de resultados são mediados pela governança colaborativa, isto é, pelos mecanismos de orientação para ações coletivas que são criados e ajustados pelos atores que participam da tarefa.

Com as evidências de associações entre as três categorias- governança, funcionalidade e resultados, obteve-se uma contribuição teórica importante, uma vez que são raros os estudos empíricos que buscaram a associação dessas três categorias. Secundariamente o trabalho contribui para a resposta sobre qual é o fator mais relevante na funcionalidade das redes. Neste trabalho a governança colaborativa é esse fator.

Ainda nessa linha teórica, destaca-se o benefício do uso e da verificação da capacidade explicativa do conceito de funcionalidade de um grupo a partir de autores pouco citados em Administração, tais como José Bleger e Enrique Pichón-Rivière, mais conhecidos nos campos de dinâmica de grupo. Apesar do uso de expressões técnicas distintas, a ideia convergente é que um grupo precisa de coesão (sem oportunismos) e de foco na tarefa (sem perder energia em solução de conflitos).

No caso das redes de bancos de olhos, as tarefas de rapidez de informação, a qualidade da aproximação para obter autorização da família e os procedimentos técnicos são ações fundamentais para o resultado. Os mecanismos de governança citados pelos sujeitos e recomendados pelos dados de fontes secundárias seguem nessa direção da excelência nas operações.

Em termos de impacto metodológico, o trabalho oferece uma matriz de indicadores das três categorias que não se encontrou na produção acadêmica. Os indicadores mostraram-se operacionais, isto é, foram compreendidos pelos respondentes; e confiáveis, isto é, geraram dados com qualidade, inclusive possibilitando uma distinção entre as duas redes. A existência dessa matriz leva ao ponto da gestão das redes de doação de córneas.

No Brasil não existem indicadores avaliados e validados para o campo de doação de órgãos, sobretudo para doação de córneas. No Brasil a demanda de pacientes por transplantes é historicamente maior que a efetivação dos transplantes, o que indica a necessidade de elaboração de estratégias para equilibrar essa equação (FERRAZ *et al.*, 2013).

Ficou claro nos discursos dos sujeitos que a atividade colaborativa, com foco na tarefa e sem conflitos de objetivos pessoais altera positivamente os resultados. Os dados indicaram que ajustes nas relações entre os atores da rede, como regras para melhorar a comunicação interna, prá-

ticas de definição de metas, consciência e entendimento da tarefa como um objetivo comum entre outros, surtiram efeito nos resultados da rede, com consequente aumento das doações. Essa ligação entre os fatos foi mais claramente descrita no caso da rede Um.

Em termos gerenciais e de impacto social é possível afirmar, então, que se os gestores das redes de doação de córnea utilizarem a matriz de indicadores para um diagnóstico e traçado de linha de ação, considerando a governança como a moderadora do processo, então os resultados podem ser incrementados, beneficiando pessoas que esperam na fila.

Por fim, a escolha do campo de doação de órgãos e tecidos corneanos foi relevante pela sua importância social, mas ainda pouco estudado pela Academia. As complexas relações entre os atores da sociedade e os atores da rede de banco de olhos apresentam um desafio para a definição de políticas públicas e o presente trabalho contribui para mostrar um caminho de ordenação da complexidade, através da governança colaborativa.

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.
- ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 3. p. 218-240, 2008.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2007. doi.org/10.1093/jopart/mum032
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS [ABTO]. Dimensionamento dos Transplantes no Brasil e em cada estado. **RBT - Registro Brasileiro de Transplantes**. v.2019. Disponível em: < <http://site.abto.org.br/publicacao/rbt-2019/> > Acesso em 27 de outubro de 2022.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTZ, C. R. F.; TURCATO J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 800-817, 2019.
- BAUER, R. A. **Social Indicators**. Cambridge: MIT Press, 1967.
- BERSTEIN, M. Contribuições de Pichón-Rivière à psicoterapia de grupo. In: OSÓRIO, L. C. (Col.). **Grupoterapia hoje**. 2 a.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- BERTÓLI, N. C.; et al. Proposta conceitual da confiança e do comprometimento como eixos ordenadores dos estados de redes. **Revista Espacios**, v. 38, n. 6, p. 4-18, 2017.
- BESEN, G. R. **Coleta Seletiva com inclusão de catadores: construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. 2a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- BODIN, Ö. Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. **Science**, v. 357, n. 18, p. 6352-6369, 2017. doi:10.1126/science.aan1114
- BOSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group**. Manitoba: International Institute for Sustainable Development. 1999. Disponível em: <https://www.iisd.org/publications/indicators-sustainable-development-theory-method-applications> Acesso em: 19/09/2022.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. Resolução Da Diretoria Colegiada-RDC N° 55, de 11 de dezembro de 2015. Dispõe sobre as Boas Práticas em Tecidos humanos para uso terapêutico. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 dez. 2015.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de avaliação dos dados de produção dos bancos de tecidos oculares. 2009-2017**. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sangue-tecidos-celulas-e-orgaos/relatorio-de-avaliacao-dos-dados-de-producao-dos-bancos-de-tecidos/relatorio-producao-tecidos-2017.pdf/view>, acesso em 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de avaliação dos dados de produção dos bancos de tecidos oculares. 2021**. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2021. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/sangue-tecidos-celulas-e-orgaos/relatorio-de-avaliacao-dos-dados-de-producao-dos-bancos-de-tecidos/dadosabertos_tecidos2021_28-03-22.xlsx. Acesso em 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Decreto n° 2.268, de 30 de junho de 1997. Regulamenta a Lei n° 9.434, de 4 de fevereiro de 1997, que dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fim de transplante e tratamento, e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 1997. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1997/decreto-2268-30-junho-1997-341459-normatualizada-pe.html> Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Lei n° 9.434, de 04 de fevereiro de 1997. Dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 fev. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9434.htm. Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BRASIL. Câmara Legislativa. Decreto N° 9.175, de 18 de outubro de 2017. Regulamenta a Lei n° 9.434, de 4 de fevereiro de 1997, para tratar da disposição de órgãos, tecidos, células e partes do corpo humano para fins de transplante e tratamento. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 out. 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9175-18-outubro-2017-785591-publicacaooriginal-153999-pe.html> Acesso em: 22 de julho de 2022.
- BUSTELO, E. S. Planejamento e Política Social. In: BROMLEY, R. & BUSTELO, E. **Política X Técnica no Planejamento**. São Paulo: Brasiliense/UNICEF, p. 132-152, 1982.
- CARLEY, M. **Indicadores sociais: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- CASARIN, A. C. T. S.; PIUCHI, R. M., GIGLIO, E. M. Correspondência entre governança e características nas redes de políticas públicas: exemplos dos municípios de São Paulo. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 21, n. 3, p. 304-316, 2018.

- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M.; GONÇALVES, S. Institutional context of reference and governance network: study in local productive arrangements of Paraná state. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CUI, C., YI, H. What drives the performance of collaboration networks: A qualitative comparative analysis of local water governance in China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 6, p. 1819-1835, 2020.
- DOYLE, Y. *et al.* **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe**. Copenhagen: World Health Organization European Regional Office, 1997.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. **Public Performance & Management Review**, v. 38, n. 4, p. 717-747, 2015.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- FERRAZ, A. S. *et al.*; Revisão integrativa: indicadores de resultado processo de doação de órgãos e transplantes. **Jornal Brasileiro de Nefrologia**, v. 35, n. 3, p. 220-228, 2013.
- FLANAGAN, J. C. Measurement of Quality of Life. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v. 63, p. 56-59, 1982.
- FRASÃO, G. Brasil registra recorde de doadores de órgão, mas ainda é alta a recusa das famílias. **Portal Saúde Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.conass.org.br/brasil-registra-recorde-de-doadores-de-orgao-mas-ainda-e-alta-recusa-das-familias/> Acesso em 21 de janeiro de 2018.
- GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 3-19, 2015.
- GIGLIO, E. M.; RYNGELBLUM, A. L.; JABBOUR, A. B. L. S. Relational governance in recycling cooperatives: a proposal for managing tensions in sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 260, p. 121036, 2020.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.
- _____. Innovation uncertainty and relational governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 127-133, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HERNANDEZ-ALEJANDRO R. *et al.* Kidney and liver transplants from donors after cardiac death: initial experience at the London Health Sciences Centre. **Canadian Journal of Surgery**, v. 53, n. 2, p. 93-102, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, Ciclo 2017/2018. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. 2017.
- JANSEN, A. C.; MAEHLER, A.; WEGNER, D. Governança cooperativa eo dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.
- KEAST, R. *et al.* Network structures: Working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v. 64, n. 3, p. 363-371, 2004.
- KIM, B. T. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Florida: Florida State University, 2009.
- LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004
- LIMA, A. R. *et al.*; A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 20, n. 3, p. 01-27, 2018.
- MANDELL, M. Network management: strategic behavior in the public sector. In: GAGE, R.; MANDELL, M. **Strategies for managing intergovernmental policies and network**. New York: Praeger, 1990.

- MATTIA A. L.; *et al.* Análise das dificuldades no processo de doação de órgãos: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Bioethikos – Centro Universitário São Camilo**, v. 4, n. 1, p. 66-74, 2010.
- MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development: a report to the Balaton Group. **The Sustainable Institute**, 1998.
- MEYER, C. B. A case in case study methodology. **Field methods**, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.
- MILAGRES, R. M.; SILVA, S. A. G.; REZENDE, R. Collaborative Governance: The Coordination of Governance Networks. **Revista FACES**, v. 18, p. 103-120, 2019. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6846>.
- MILES, I. **Social indicators for human development**. New York: St. Martin's Press, 1985.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- MINAYO, M. C. S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n. 1 Supl. 1, p. 83-91, 2009.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Doação de Órgãos: transplantes, lista de espera e como ser doador**. Portal MS Saúde, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/saes/snt>, acesso em 11 de novembro de 2021.
- MORENO, J. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.
- MOSELEY, A.; JAMES, O. Central state steering of local collaboration: assessing the impact of tools of meta-governance in homelessness services in England. **Public Organization and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- PROVAN, K.; SYDOW, J. Evaluating interorganizational relationships. In: CROPPER, S. *et al.* **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- RAAB, J.; MANNACK, R. S.; CAMBRÉ, B. Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 479-511, 2013.
- REZENDE, I. C. C.; ZAMPIERE, P.; RODRIGUÊS, G.; DUARTE, J. M. S. Gestão baseada em indicadores sociais do governo: um estudo exploratório nas organizações do terceiro setor da cidade de Maranguape – PB, in: VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. **Anais**. Resende, RJ, 2010.
- ROTH, A. L.; WAGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012. DOI: 10.5700/rausp1029
- SCHMIDT, D. R. C. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico**. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo, 2004.
- SIQUEIRA, M. M.; *et al.* Indicadores de eficiência no processo de doação e transplante de órgãos: revisão sistemática da literatura. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 40, n. 2, p. 90-97, 2016
- SPAN, K. C. L.; *et al.* The relationship between governance
- Review**, v. 8, n. 2, p. 117-136, 2008.
- NUSSBAUM, M. C.; SEN, A. **The Quality of Life**. Clariton: Paperbacks, 1993.
- OMARI, S. La commercialisation des produits d'argane un vecteur de la performance des coopératives féminines de la région Soussmassa et de la province Essaouira. In: SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES, 5, 2016, Québec, Canadá. **Anais**. Québec : Lévis, 2016.
- PALACIOS, R. A.; CALLEGARO, S.; LUCIANO, E. M. Collaborative Governance for Decision Making on Smart Cities Initiatives. **ISLA 2020 Proceedings**, v. 31, 2020
- PEÑA, R. P. Indicadores de productividad y desarrollo para la ciudad-región de Girardot. **Finanzas y Política Económica**, v. 6, n. 1, p. 169-193, 2014.
- PEREIRA K. G. B., SOUZA V.S., SPIGOLON D.N., TESTON E. F., OLIVEIRA J.L.C., MOREIRA F.G. Doação de órgãos em serviço hospitalar: principais motivos à negativa na autorização. **Revista Enfermagem UFSM**. vol. 10, e 4: 1-14., 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769236087>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/36087/html>; acesso em 10 de julho de 2022.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. Historia de la técnica de los grupos operativos. In: **El Proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1984.
- _____. **O processo grupal**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research**

- roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 2, p. 186-201, 2012.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, Cap. 3, p. 149-192. 2005
- TYLER NORRIS ASSOCIATES. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities**. Seattle: Redefining Progress, 1997.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- VELOSO, C. F. **Análise das definições e das manifestações da governança em redes de serviços: exemplos no setor de serviços da saúde**. Dissertação (Mestrado) Universidade Paulista. São Paulo, 2016
- WARREN, J. L. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. (Ed.). **Principles of sustainable development**. Flórida: St Lucie Press, p. 131-149, 1997.
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, J. R. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.
- ZHENG, P.; KORNFIELD, R.; OLMO, C.; GUY, J.; INADOMI, J.; BIGGINS, S.W. Reduced effectiveness of standard recruitment for deceased organ donor registration: the need for population-specific recruitment materials. **Digestive Diseases and Sciences**, v. 56, n. 5, p. 1535-1541, 2011.

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UM MODELO BASEADO NA DESIGN SCIENCE RESEARCH

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A MODEL USING THE DESIGN SCIENCE RESEARCH

ALINE ROSSALES SENGIK

Instituto Federal Sul-rio-grandense – Brasil
asengik@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0560-356X>

GUILHERME LERCH LUNARDI

Universidade Federal do Rio Grande – Brasil
gllunardi@furg.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3250-2796>

R E S U M O

À medida que as organizações públicas se tornaram mais dependentes da área tecnológica, passando a realizar maiores investimentos em tecnologia, intensificou-se o foco na Governança de TI (GTI). Complementarmente, aspectos relacionados às regulamentações governamentais também influenciaram a exigência de uma governança mais efetiva, de modo que os gestores, através da implantação de mecanismos de GTI mais adequados ao seu ambiente, conseguissem obter um melhor uso da tecnologia, além de disponibilizar serviços com maior eficiência, capacidade e sustentabilidade. Assim, propôs-se o desenvolvimento e validação de um modelo de Governança de TI direcionado à Administração Pública, seguindo os princípios metodológicos da abordagem *Design Science Research*. O modelo foi desenvolvido a partir de uma base teórica robusta, sendo aplicado no contexto das instituições federais de ensino, cuja validação se deu em uma universidade federal brasileira. A estrutura do modelo consiste em um guia para orientar os gestores na definição e implementação da GTI.

P A L A V R A S - C H A V E

Governança de TI. Administração Pública. Instituições de Ensino. Modelo. *Design Science Research*.

A B S T R A C T

As public organizations became more dependent on technology, making higher investments in IT, the focus on IT Governance (ITG) has intensified. In addition, aspects related to government regulations also influenced the demand for more effective governance, so that managers through the implementation of certain ITG mechanisms, could obtain a better use of technology in addition to providing services with greater efficiency, capacity, and sustainability. Thus, we propose the development and validation of an IT Governance model designated to Public Administration, following the methodological principles of the Design Science Research approach. The proposed model was developed from a solid theoretical basis, being applied in the context of the federal educational institutions, whose validation occurred in a Brazilian federal university. The structure of the model consists of a guide to conduct managers in defining and implementing the main aspects related to ITG.

K E Y W O R D S

IT Governance. Public Administration. Educational Institutions. Model. Design Science Research.

INTRODUÇÃO

Mais recentemente, organizações dos mais variados tipos e setores passaram a adotar uma abordagem mais estratégica em relação à Tecnologia da Informação (TI), inserindo nas suas agendas discussões envolvendo definições e políticas sobre como a tecnologia e seus recursos deveriam ser aplicados para melhorar seu desempenho organizacional e atender melhor as necessidades dos seus *stakeholders* (LUCIANO *et al.*, 2015; LUNARDI *et al.*, 2017). Na Administração Pública, mais especificamente, o foco na Governança de TI (GTI) se intensificou à medida que as organizações públicas se tornaram mais dependentes da área tecnológica e, com isso, passaram a realizar maiores investimentos em tecnologia, a fim de fornecer melhores serviços à sociedade (PANG, 2014; TONELLI *et al.*, 2017).

Complementarmente, aspectos relacionados às regulamentações governamentais também influenciaram a exigência de uma governança mais efetiva, buscando cumprir diferentes requisitos de conformidade, de modo que os gestores, através da implantação de mecanismos de GTI mais adequados ao seu ambiente, conseguissem obter um melhor uso da tecnologia, além de disponibilizar serviços com maior eficiência, capacidade e sustentabilidade (EZZIANE; AL SHAMISI, 2017; LUNARDI *et al.*, 2017).

Com relação às Instituições Federais de Ensino (IFE), das quais fazem parte as universidades e os institutos federais, estas passaram nos últimos anos pelo processo de interiorização das suas unidades, introduzindo o conceito organizacional multicampi em muitas dessas instituições. Essa transformação da estrutura organizacional provocou uma mudança na forma de gerenciar

suas unidades, exigindo uma governança mais focada nos objetivos da organização como um todo, e não apenas nos objetivos de um ou outro campus específico (ANDRADE; PIMENTA, 2020). A necessidade de administrar diversas unidades, muitas delas distantes geograficamente da Administração central, teve impacto, também, na área de TI dessas instituições, dado que para garantir uma maior integração e o bom funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e gestão, questões como a necessidade de informatização das atividades operacionais e a exigência de maiores investimentos em tecnologia, tornaram-se essenciais (ANDRADE; PIMENTA, 2020; BIANCHI, 2018; BIANCHI; SOUSA, 2015; OÑATE-ANDINO *et al.*, 2018).

Ainda sobre as Instituições Federais de Ensino, segundo o Ministério da Economia, estas empenharam, no ano de 2020, em torno de R\$ 727 milhões em compras relacionadas a equipamentos de informática e telecomunicações (BRASIL, 2021). Nesse sentido, Oñate-Andino *et al.* (2018) destacam que a aplicação da tecnologia tem sido realizada de forma indiscriminada e bastante desvalorizada no ambiente acadêmico; além disso, apontam para um distanciamento entre a alta administração e as principais decisões relacionadas à TI e seu uso. Considerando o último levantamento do índice de governança e gestão de TI (iGovTI), realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2021, identificou-se que 36,5% das IFEs encontram-se entre os níveis inicial e inexpressivo em relação às questões associadas à área de TI, eviden-

ciando a necessidade de maior aprimoramento na área de Governança de TI nessas instituições (BRASIL, 2021a).

Tal contexto sugere tratar-se de um tema bastante complexo, especialmente para as instituições da Administração Pública. O fato de grande parte delas não seguir um modelo próprio de GTI ou apresentar deficiências na sua implementação pode trazer prejuízo para o controle de gastos realizados em tecnologia pelo governo, bem como no uso inadequado da TI por essas instituições (AMALI; MAHMUDDIN; AHMAD, 2014; LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010). Assim, tem-se como objetivo neste estudo o desenvolvimento e a validação de um modelo de GTI direcionado à Administração Pública, seguindo os princípios metodológicos da abordagem *Design Science Research* (DSR). Embora a DSR seja uma metodologia de pesquisa relativamente nova (DE MAERE; DE HAES, 2017), ela tem auxiliado pesquisadores e praticantes na construção de soluções para problemas específicos, a fim de assegurar a melhor atuação humana nas organizações e na sociedade, diminuindo, assim, o distanciamento entre teoria e prática (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015).

O artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre Governança de TI na Administração Pública, seguido da apresentação de diferentes modelos de GTI presentes na literatura. Em seguida, na seção 3, descreve-se o método utilizado, enquanto na seção 4, apresenta-se o

desenvolvimento e a descrição do modelo de Governança de TI proposto no estudo. Na seção 5, destaca-se a validação do artefato desenvolvido e, por fim, na seção 6, são apresentadas as considerações finais.

GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A importância de uma estrutura de Governança de TI na Administração Pública é um reflexo da introdução das mais diversas tecnologias de informação como um elemento fundamental nessas organizações, auxiliando na obtenção de uma governança ampla e integrada (CEPIK; CANABARRO, 2014; TONELLI *et al.*, 2017). Acrescenta-se, ainda, os elevados investimentos em tecnologia realizados pelos órgãos públicos, visando à modernização da Administração Pública e a oferta de melhores serviços à sociedade, através do uso de diferentes e inovadoras tecnologias (MENDONÇA *et al.*, 2013; PANG, 2014). Nesse cenário, a Governança de TI se tornou um tema prioritário para o Governo e suas instituições (TONELLI *et al.*, 2017) e questões como garantir a transparência, a eficiência nos investimentos realizados e a *accountability* tornaram-se o cerne de muitas organizações públicas (LUCIANO; MACADAR, 2016; PANG, 2014). Por esta razão, o processo de tomada de decisão em relação aos principais domínios da GTI possibilita às organizações públicas o aumento do valor público à sociedade através do melhor uso da tecnologia (LAITA;

BELAISSAOUI, 2017; LUCIANO; MACADAR, 2016; TONELLI *et al.*, 2017).

Na atual conjuntura da Administração Pública, é essencial as organizações buscarem o aperfeiçoamento dos seus processos de gestão e governança de TI, seja por iniciativas próprias ou pela determinação dos órgãos reguladores. Com o intuito de regulamentar a Governança de TI nos órgãos e entidades pertencentes ao SISP, o Governo brasileiro, por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, publicou a Portaria SGD/ME nº. 778, de 04 de abril de 2019, e uma série de normas e guias que estabelecem, entre outros aspectos, diretrizes para a implantação de uma estrutura de GTI nesses órgãos (SISP, 2019). Dentre os diversos regulamentos propostos, destaca-se o Guia de Governança de TIC do SISP, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, sendo de caráter orientativo, em que recomenda aos órgãos públicos a implementação de diversas práticas, a fim de auxiliar na implantação e no aperfeiçoamento da GTI nas suas instituições (BRASIL, 2017). Além disso, o Governo brasileiro, através do TCU, realiza auditorias e levantamentos periódicos como parte integrante do processo de prestação de contas sobre a situação da governança no setor público, englobando dentre as áreas analisadas, a área de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2018). Conforme Brasil (2021b), houve uma evolução das organizações públicas em realizar boas práticas de governança e de gestão de TI, entretanto, ainda existem aspectos aquém do desejado, exigindo

ações constantes para o aperfeiçoamento dessas práticas.

A Governança de TI tem a responsabilidade de garantir que os investimentos e a implantação de tecnologias pelas unidades de negócio estejam alinhadas com os objetivos e as estratégias organizacionais de longo prazo, a fim de assegurar o gerenciamento adequado dos ativos de TI e de melhorar o desempenho organizacional. Geralmente, a Governança de TI é implementada nas organizações por meio do desenvolvimento de modelos próprios ou pela adoção de *frameworks* comerciais ou guias de referência (JUIZ; GUERRERO; LERA, 2014; LUNARDI, 2008). Almeida (2019) destaca que existem aproximadamente 315 modelos de referência de boas práticas de GTI globalmente reconhecidos, muitos deles consolidados no mercado, tais como: COBIT, ITIL, PMI/PMBOK, CMMI, ISO 38500, que poderiam ser utilizados por qualquer organização. Entretanto, mais especificamente com relação às instituições públicas, muitas apontam que a maioria dessas estruturas foi desenvolvida para apoiar organizações com fins lucrativos (ALMEIDA, 2019; CORDERO GUZMÁN; BRIBIESCA CORREA, 2018), o que acaba conflitando com as atividades-fim dessas instituições. Portanto, muitas optam por não adotá-los devido às dificuldades encontradas durante o processo de implementação. Nesse contexto, Wiedenhöft, Luciano e Magnagnagno (2017) destacam que não basta apenas implantar *frameworks* comerciais contendo as melhores práticas do

mercado ou adotar um modelo praticado por outras organizações, pois a estrutura de Governança de TI de uma organização deve estar adaptada às especificidades do seu ambiente organizacional, de modo a proporcionar melhores resultados para a organização.

A literatura apresenta uma variedade de modelos para ajudar as organizações na implementação da Governança de TI. Entretanto, pesquisas sobre tais modelos voltados ao setor público e, em especial, às Instituições de Ensino, ainda podem ser consideradas escassas. Segundo Oñate-Andino *et al.* (2018), apenas 3% das pesquisas realizadas sobre modelos de Governança de TI consideraram as instituições de ensino. Nessa perspectiva, alguns pesquisadores têm realizados estudos de propostas de modelo de GTI para o setor público, com destaque para os trabalhos desenvolvidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2017), que propôs um modelo composto por dez práticas que englobam os principais assuntos relacionados à GTI e que estão diretamente associadas ao papel da Alta Administração no ambiente organizacional; por Laita e Belaisaoui (2017), os quais sugerem um modelo de GTI implementado através da combinação de processos, estruturas e mecanismos relacionais, em que sejam considerados a influência de fatores do ambiente interno e externo, as necessidades dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais; e por Luciano *et al.* (2017), os quais delinearam um guia que tem por objetivo auxiliar as organiza-

ções públicas na discussão e no desenvolvimento do seu próprio modelo de GTI. No contexto dos modelos de GTI específicos para as Instituições de Ensino, destacam-se alguns trabalhos como o de Olesen, Narayan e Ramachandra (2013), que propuseram um modelo de GTI orientado ao processo, o qual fornece orientações úteis para auxiliar as universidades australianas no desenvolvimento de suas estruturas de governança responsiva e responsável; o de Bianchi e Sousa (2015), que elaboraram uma estrutura para o desenvolvimento de um modelo próprio de GTI, levando em consideração fatores específicos do ambiente organizacional; e, por fim, Ajayi e Hussin (2016), os quais desenvolveram um modelo de efetividade de GTI para as universidades malasianas, baseado no relacionamento entre as capacidades de estruturas, processos e relações entre TI e negócios, cujo objetivo era obter um comportamento desejado da TI e melhorar o desempenho organizacional dessas instituições.

Conforme exposto acima, a revisão da literatura realizada identificou poucos esforços voltados ao desenvolvimento de modelos de GTI específicos para instituições públicas, em especial as instituições de ensino, que atuam em ambientes organizacionais multicampi, o que enfatiza a relevância desta pesquisa. A seguir, destacam-se os procedimentos metodológicos empregados no estudo.

MÉTODO

A identificação e mitigação de problemas complexos enfrentados pelas organizações do setor público apontam, para a academia, a necessidade da realização de pesquisas que busquem ir além da exploração, descrição e explicação de um fenômeno, ou seja, que busquem por soluções satisfatórias que visem uma maior interação entre os pesquisadores e os demais atores envolvidos (SANTOS; KOERICH; ALPERSTEDT, 2018). Segundo Hevner *et al.* (2004), o princípio da *Design Science Research* refere-se a um processo de resolução de problemas específicos na busca por uma solução satisfatória. Nesse sentido, este estudo foi conduzido seguindo as diretrizes dessa metodologia, tendo por objetivo desenvolver um artefato considerado como uma solução satisfatória para o problema identificado na pesquisa, ao qual referimos como modelo de Governança de TI (MGTI). O MGTI tem como propósito estruturar a GTI em Instituições Públicas, sendo capaz de orientar a melhoria dos processos organizacionais relacionados à TI e ao desempenho da organização.

A abordagem DSR adotada aqui seguiu as orientações de Hevner *et al.* (2004), que propuseram um conjunto de sete diretrizes fundamentais que devem ser consideradas pelos pesquisadores na condução de uma pesquisa DSR eficaz (Quadro 1).

Quadro I – Diretrizes para condução da DSR

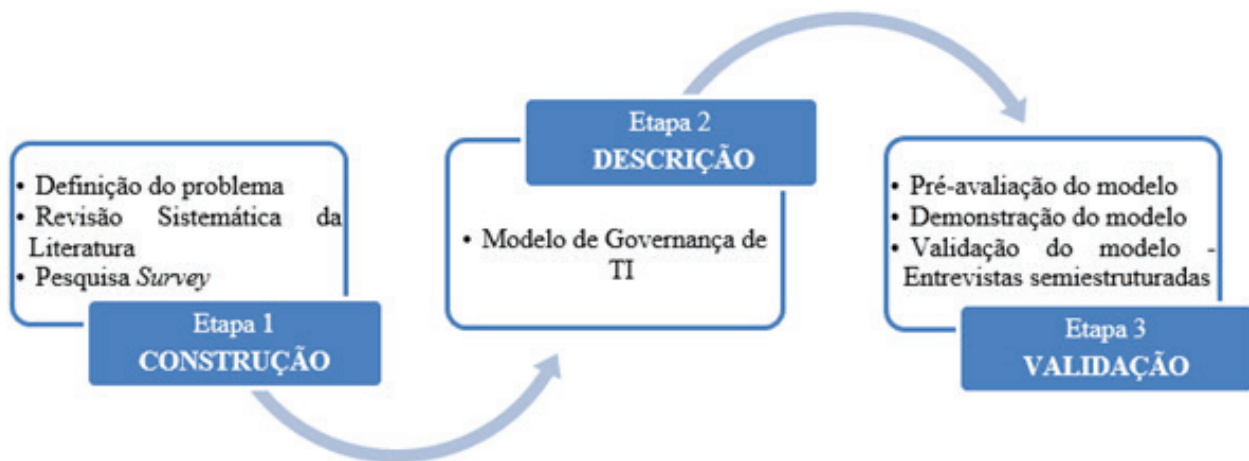
Diretriz	Aplicação na pesquisa
1. Relevância do problema	<p>Problema: Como melhorar a efetividade da GTI das instituições públicas brasileiras, a partir da elaboração de um modelo específico e adequado à realidade dessas instituições?</p> <p>Relevância: A implementação de uma estrutura de GTI eficaz na Administração Pública que possibilite o melhor uso dos recursos tecnológicos e investimentos em TI, contribuindo, dessa forma, para o aumento do valor público.</p>
2. Processo de busca da solução	A construção do artefato foi baseada nos principais achados de pesquisas realizadas sobre GTI, considerando a sua aplicabilidade na Administração Pública e conformidade com as legislações vigentes que regem o ambiente público.
3. <i>Design</i> como artefato	O artefato desenvolvido refere-se a um modelo de GTI para estruturar efetivamente a GTI nas instituições públicas, de modo a orientar a melhoria dos processos organizacionais relacionados à TI e seu desempenho.
4. Rigor da pesquisa	Método de avaliação: Pesquisa de caráter qualitativo em que foi coletada a percepção de membros do Comitê Gestor de TI de uma IFE, visando avaliar a adequação e a usabilidade do modelo proposto à realidade da Instituição.
5. Avaliação do artefato	A validação e a avaliação do modelo foram realizadas através da demonstração do artefato a membros do Comitê Gestor de TI de uma IFE, considerando a realidade dessa Instituição. Após, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, tendo por finalidade analisar a usabilidade e a eficácia do modelo desenvolvido.
6. Contribuições da pesquisa	As contribuições da pesquisa são: a proposição de um modelo de GTI que leva em consideração as especificidades das organizações públicas no formato multicampi; e um maior aprofundamento sobre o tema estudado, contribuindo, dessa forma, para o meio acadêmico e à Administração Pública.
7. Comunicação da pesquisa	A comunicação do resultado obtido será realizada através da publicação desse artigo, visando contribuir para a) gestores públicos, ao disponibilizar um modelo de GTI que os auxilie na efetividade da Governança de TI de suas instituições, e b) para pesquisadores e acadêmicos da área, ao explorar um tema ainda pouco pesquisado e consolidado - a GTI nas organizações públicas e, mais especificamente, nas instituições de ensino.

Fonte: Adaptação de HEVNER *et al.* (2004).

Levando em conta as diretrizes da DSR apresentadas acima, a Figura 1 descreve as etapas percorridas no desenvolvimento do modelo proposto. A Etapa 1 – **Construção**, consiste na identificação do problema, na exploração da literatura sobre GTI no setor público (a qual auxiliou na definição do modelo de GTI) e na pesquisa *survey* aplicada a servidores da área de TI de Instituições Federais de Ensino, que possibilitou explorar a atual situação da GTI nessas instituições. A Etapa 2 – **Descrição**, apresenta o modelo desenvolvido e a sua aplicabilidade, enquanto a Etapa 3 – **Validação**, refere-se ao processo de

avaliação do modelo, que consistiu de uma pré-avaliação do modelo, por um grupo de especialistas, e na sua demonstração e avaliação junto a membros do Comitê de GTI de uma IFE, que se deu a partir da realização de entrevistas com os mesmos participantes. A escolha dos membros do Comitê para participarem da etapa de validação foi feita de acordo com o seu perfil, em que foram selecionados dois gestores: o primeiro está na instituição há 10 anos e ocupa uma função de diretor, enquanto o segundo está lotado em um campus da instituição há 3 anos e ocupa o cargo de Administrador.

Figura 1 – Etapas DSR percorridas para o desenvolvimento do modelo



Fonte: Elaboração própria.

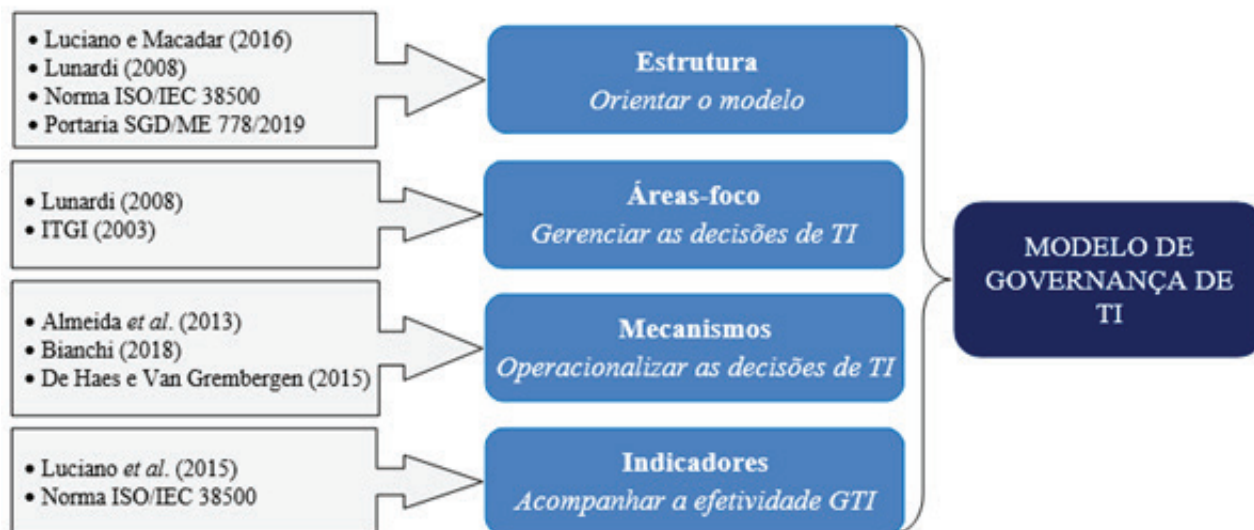
A seguir, apresenta-se a instanciação do modelo desenvolvido e a sua aplicabilidade, referentes às etapas 1 e 2 - Construção e Descrição.

O MODELO DE GOVERNANÇA DE TI DE ACORDO COM A DESIGN SCIENCE RESEARCH

A indispensabilidade de uma estrutura eficaz de GTI em contextos organizacionais que possuem como característica a questão multicampi, a exemplo das Instituições Federais de Ensino, foi um dos aspectos motivadores para o desenvolvimento do modelo proposto. Assim, seguindo as diretrizes da DSR, buscou-se por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, documentos, teorias, aspectos legais (Portarias,

Normas, Notas técnicas) e modelos pertencentes à base de conhecimento sobre o tema Governança de TI no setor público para auxiliar na estruturação do modelo. Essa revisão permitiu identificar diversos aspectos como: práticas recomendadas, indicadores e modelos existentes, que poderiam ser utilizados para melhorar a estrutura de GTI presente na organização. A Figura 2 ilustra os principais componentes selecionados na literatura para compor o modelo de GTI desenvolvido nesse estudo, visando estruturar uma GTI efetiva voltada às IFEs.

Figura 2 – Principais componentes identificados na literatura para compor o modelo de GTI



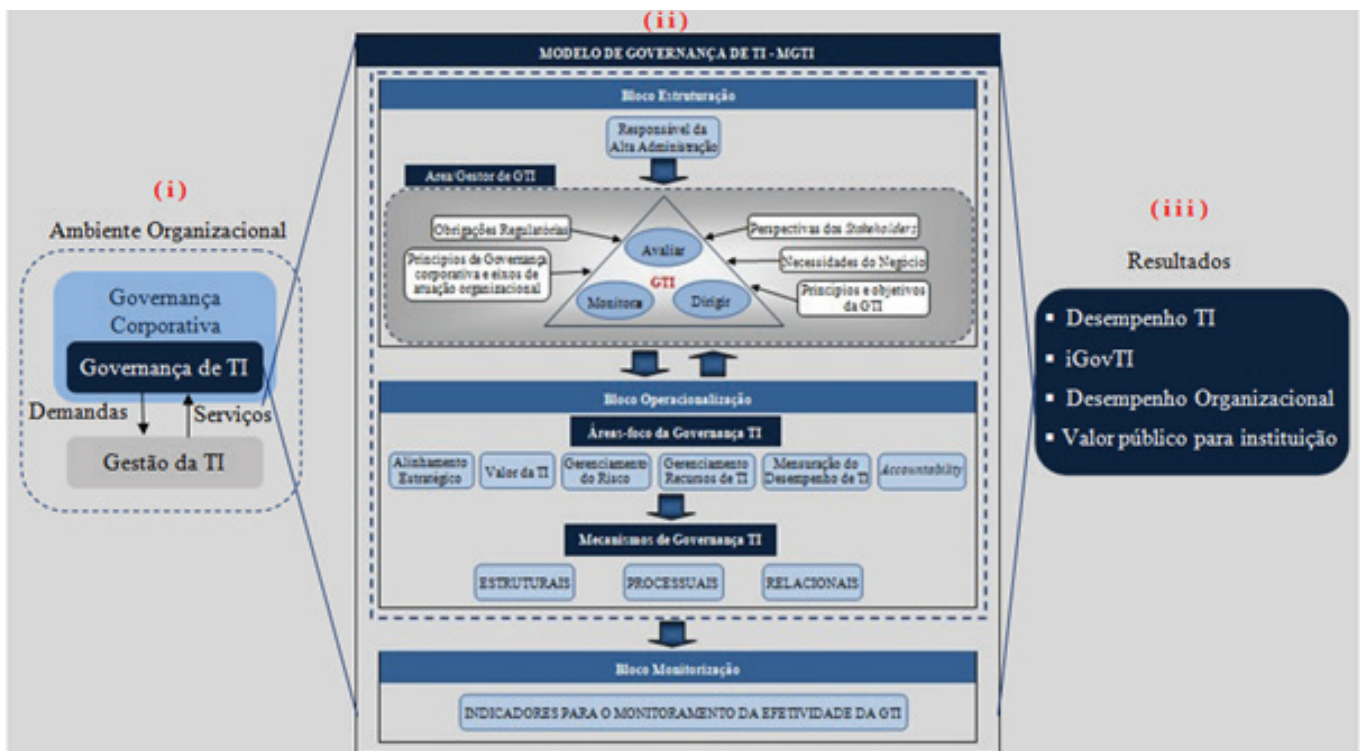
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

O modelo de Governança de Tecnologia da Informação (MGTI) é composto pela integração de quatro componentes identificados na literatura, os quais foram agrupados em três blocos, denominados de: **Estruturação, Operacionalização e Monitorização**. Na visão holística do MGTI, ilustrado na Figura 3, apresenta-se (i) o ambiente organizacional, em que estão inseridos os aspectos considerados importantes quanto à posição e

papel da GTI na organização, a qual tem a responsabilidade de gerenciar estrategicamente as demandas de tecnologia da instituição e encaminhá-las ao Setor de TI (nível operacional) da instituição para operacionalizar as demandas levantadas, através da realização de seus serviços; (ii) o MGTI, o qual deve auxiliar a Alta Administração no processo de governar estrategicamente a tecnologia, buscando o alinhamento da área de TI com as demais áreas da instituição; e (iii) os resultados obtidos a partir da implementação do modelo, seja melhorando o desempenho da área de TI e da organização como um todo, apresentando uma maior adequação ao índice iGovTI e, conseqüentemente, incrementando o valor público gerado pela instituição.

Resumidamente, o MGTI consiste de um guia para orientar as instituições públicas quanto a ações que devem ser realizadas para implementar uma GTI eficaz. O fato de o modelo estar alinhado às principais áreas-foco e mecanismos de GTI possibilita aos gestores um maior controle sobre os processos organizacionais relacionados à tecnologia, bem como a proposição de ações para melhorar a sua efetividade. Outra característica a ser ressaltada é o fato de o modelo ser adaptado de acordo com as especificidades e realidade de qualquer instituição que possua um ambiente organizacional semelhante às instituições analisadas neste estudo. A seguir, descreve-se o desenvolvimento de cada bloco do modelo e a sua aplicabilidade, como forma de auxiliar as instituições na definição e adoção do MGTI.

Figura 3 – Visão holística do MGTI



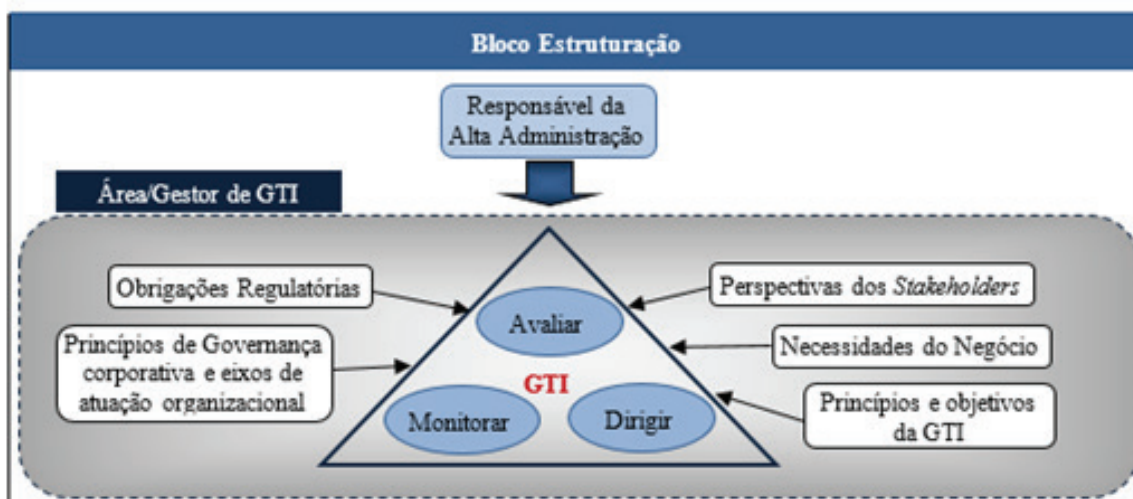
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Bloco Estruturação do MGTI

A literatura aponta para diversos aspectos que uma organização deve ponderar ao desenvolver sua estrutura de governança, a exemplo, as principais funcionalidades da GTI (Avaliar, Dirigir e Monitorar) e os fatores internos e externos que influenciam nos processos decisórios de TI (ABNT, 2018), as especificidades da organização, tais como princípios de governança, eixos de atuação organizacionais, princípios e objetivos de GTI (LUCIANO; MACADAR, 2016), além dos aspectos legais e regulatórios – no

caso das organizações públicas, a exemplo, a Portaria SGD/ME nº. 778, de 04 de abril de 2019, que estabelece as diretrizes para a implementação da GTI nos órgãos da Administração Pública Federal. Desse modo, o bloco Estruturação, que está ligado à funcionalidade de avaliar o uso atual e futuro da TI, tem por objetivo especificar claramente a estrutura e o papel da GTI na instituição (Figura 4). As ações definidas nesse bloco servem de base para orientar como o modelo deverá ser adotado e operacionalizado na Instituição, alinhando-o aos principais objetivos organizacionais.

Figura 4 – Bloco Estruturação MGTI



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Outra questão essencial para a estruturação da GTI é a identificação e a definição clara dos papéis relacionados às atividades envolvendo a GTI. Segundo Brasil (2019), os responsáveis da Alta Administração pela

GTI nas IFE são os reitores, sendo assim, por questões legais, esse papel deve estar contemplado na estrutura do modelo, em que esse responsável desempenha atividades relacionadas às decisões mais estratégi-

cas da GTI. Devido às inúmeras demandas dos reitores dessas instituições, sugere-se que as atribuições quanto às competências relativas às principais funcionalidades da GTI da instituição sejam atribuídas a algum setor específico de GTI ou responsável com conhecimento na área de Governança – o qual nesse estudo foi denominado Gestor

de GTI. Esse seria responsável por uma série de atividades que envolvem desde os requisitos necessários para a implementação e o funcionamento da GTI na instituição, até o monitoramento da sua efetividade. Desse modo, sugere-se, a definição de quatro papéis na instituição para auxiliar na implementação da GTI (Figura 5).

Figura 5 – Papéis e responsabilidades em relação às atividades de GTI

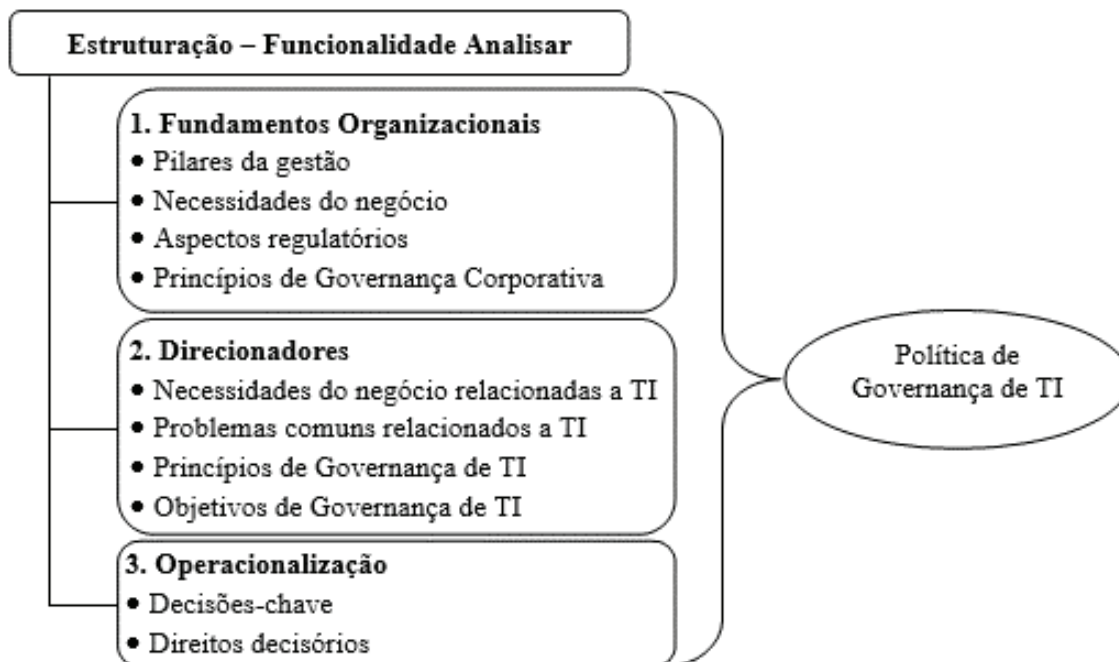
Alta Administração	Responsável pelo uso efetivo, eficiente e aceitável da TI na Instituição. Suas atividades estão relacionadas às decisões estratégicas (definição de políticas, estrutura organizacional, atribuição de responsabilidades...)
Setor/Gestor de GTI	Responsável pela implementação da GTI. Suas atividades envolvem propor requisitos para o funcionamento e monitoramento da GTI.
Comitê de TI	Responsável por representar as áreas de negócios e, com isso, garantir o alinhamento da TI/negócios. Suas atividades envolvem a priorização de projetos e ações de TI.
Gestor de TI	Responsável pelo planejamento, desenvolvimento e execução das atividades de TI, tanto no nível tático quanto operacional. Suas atividades envolvem a implementação das práticas de GTI definidas pela Instituição.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Como forma de auxiliar a instituição na definição desse bloco, sugere-se aos gestores a definição de alguns componentes apresentados no guia *IT Governance Canvas* (LUCIANO *et al.*, 2017) (Figura 6). Em síntese, são destacados três componentes principais: os **Fundamentos organizacionais**, em que são definidos os fatores relacionados às perspectivas de negócio e que servem de base para o MGTI; os **Dire-**

cionadores, em que são determinadas as principais questões estratégicas em relação à área tecnológica; e a **Operacionalização**, em que são definidos os papéis e responsabilidades em relação aos principais direitos decisórios de TI, os quais envolvem os princípios de TI, a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI, as necessidades de aplicações de negócio e investimento, e a priorização da TI (WEILL; ROSS, 2006).

Figura 6 – Aspectos para auxiliar na definição do bloco Estruturação



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

De forma complementar, ainda segundo o guia *IT Governance Canvas* (LUCIANO *et al.*, 2017) (Operacionalização), propõe-se a criação de uma matriz de responsabilidade, como a sintetizada na Figura 7, relacionando os diferentes papéis (sugeridos na Figura 5) e suas atribuições, conforme os principais direitos decisórios de TI definidos na instituição (propostos por Weill e Ross, 2006). As principais funções na matriz definem quem: **Decide**: responsável pela aprovação de uma decisão; **Participa**: consultado por outras funções para auxiliar na tomada de decisão; e **Informado**: apenas informado sobre uma decisão tomada pelas outras funções.

Figura 7 – Matriz de responsabilidades para as decisões-chave da TI

Principais Decisões/Papéis	Gestor/Setor de GTI	Comitê de TI	Gestor de TI	Coordenadores de TI
Princípios de TI	D (Decide) – tem responsabilidade para tomar a decisão P (Participa) – participa ou é consultado em algum estágio da decisão-chave I (Informado) – é informado sobre alguma decisão tomada			
Arquitetura de TI				
Infraestrutura de TI				
Necessidades de aplicações de negócio				
Investimentos e a priorização da TI				

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

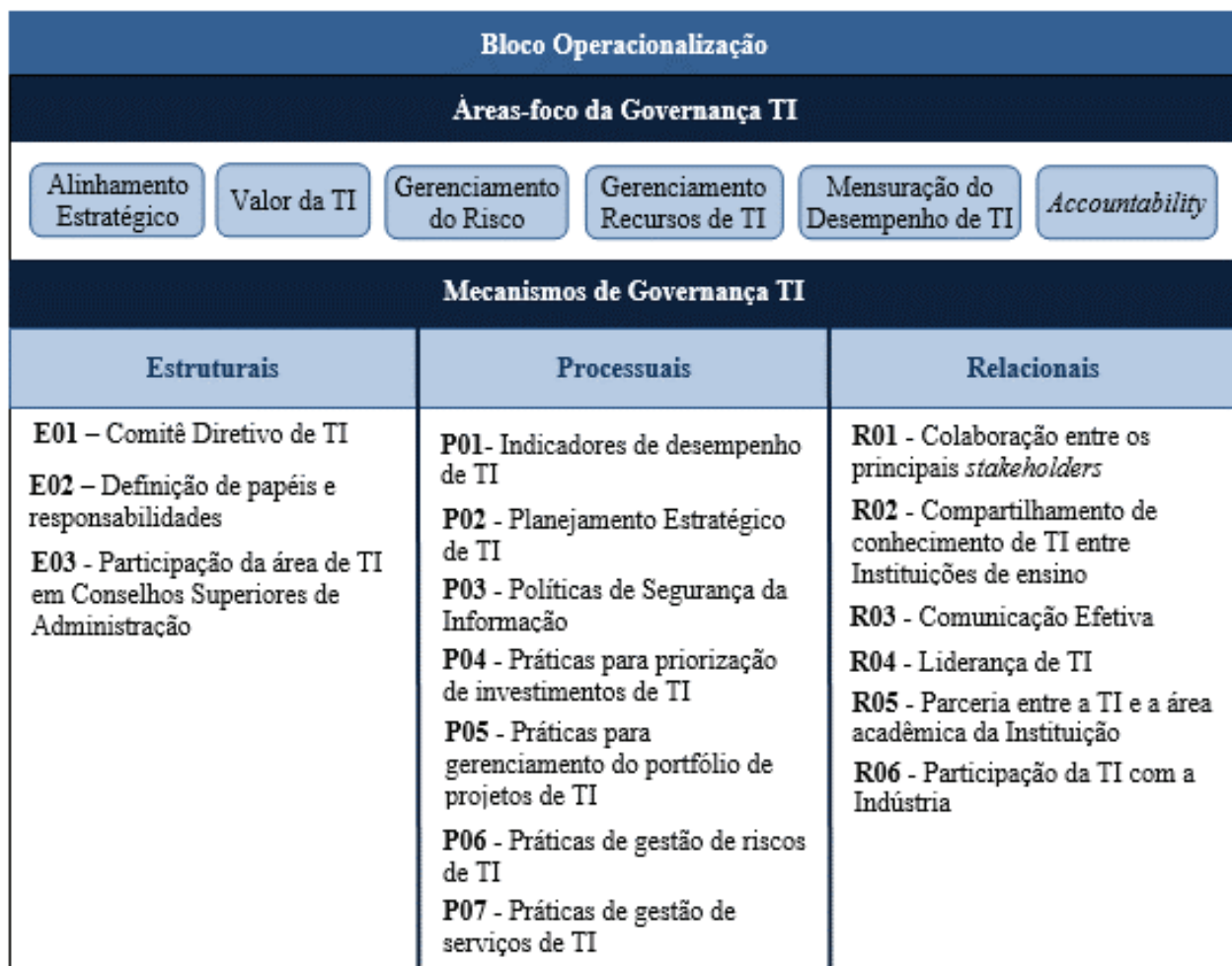
Por fim, como forma de dar maior visibilidade à estrutura de GTI definida na Instituição, sugere-se que após a definição desses fatores, seja criada e publicizada a Política de Governança de TI (Figura 6). Dessa forma, a organização atenderia a Nota técnica nº. 7/2014 – SEFTI/TCU, que sugere a elaboração de uma Política de GTI que contenha no mínimo os seguintes tópicos: princípios, diretrizes, e papéis e responsabilidades, os quais são necessários para desempenhar adequadamente as principais funcionalidades relacionadas à gestão e uso da TI (BRASIL, 2014).

Bloco Operacionalização do MGTI

Diversos autores têm sugerido que é imprescindível que a organização considere os aspectos relacionados às diferentes áreas-focos da GTI para implementar uma estrutura de governança eficaz (ITGI, 2003; LUNARDI, 2008; LUNARDI; BECKER; MAÇADA, 2010). O fato de cada área-foco tratar de decisões específicas associadas à área tecnológica possibilita

que a organização obtenha, por meio do desempenho eficiente desses domínios, um panorama geral de como está gerenciando os seus recursos tecnológicos, buscando, dessa forma, o melhor uso da TI e, conseqüentemente, a efetividade da GTI. Acrescenta-se, ainda, que para operacionalizar as definições de alto nível relacionadas a esses domínios, é necessário considerar uma combinação de mecanismos de estrutura, processos e relacionamentos (ALMEIDA; PEREIRA; DA SILVA, 2013; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2015). Desse modo, o bloco Operacionalização (Figura 8) é formado pelas principais áreas-foco da GTI identificadas na literatura: o Alinhamento estratégico de TI, o Valor da TI, o Gerenciamento do risco, o Gerenciamento dos recursos de TI, a Mensuração do desempenho de TI e a *Accountability*; e por uma lista de mecanismos de GTI também identificados na literatura, comumente utilizados em instituições públicas e instituições de ensino (BIANCHI; SOUSA, 2015; BIANCHI, 2018; WIEDENHÖFT; LUCIANO; MAGNAGNAGNO, 2017).

Figura 8 – Bloco Operacionalização MGTI



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

O bloco Operacionalização está ligado à funcionalidade de dirigir as estratégias definadas pela organização para garantir que o uso da TI atenda as suas diferentes necessidades. Como forma de auxiliar os gestores na definição desse bloco, sugere-se o desenvolvimento de um diagnóstico sobre a atual situação da GTI na organização. A Figura 9 apresenta uma sugestão de instrumento, em que se pode avaliar o quão bem desenvolvidas estão as áreas-

-foco da GTI, bem como o nível de desenvolvimento de cada mecanismo adotado pela instituição. Sengik, Lunardi e Maçada (2021) apresentam um conjunto de questões que permitem às IFEs identificarem o grau de efetividade de cada uma dessas áreas-foco. Com isso, a organização pode visualizar o nível de efetividade da sua GTI, pensando em diretrizes para aperfeiçoar as áreas-foco com menor desempenho.

Figura 9 – Proposta do instrumento para diagnóstico da atual situação da GTI na instituição

Mecanismos	DIAGNÓSTICO	Nível adoção Mecanismo	Áreas-foco						Desempenho TI	Desempenho Organizacional	GovTI
			AE	VA	RIS	REC	AC	MP			
Estruturais	E01 - Participação da área de TI em Conselhos Superiores de Administração										
	E02 - Comitê Diretivo de TI										
	E03 - Definição de papéis e responsabilidades										
Processuais	P01 - Indicadores de desempenho de TI										
	P02 - Planejamento Estratégico de TI										
	P03 - Políticas de Segurança de Informação										
	P04 - Práticas para priorização de investimentos de TI										
	P05 - Práticas para gerenciamento do portfólio de projetos de TI										
	P06 - Práticas de gestão de serviços de TI										
	P07 - Práticas de gestão de riscos de TI										
Relacionais	R01 - Colaboração entre os principais stakeholders										
	R02 - Comparilhamento de conhecimento de TI entre Instituições de ensino										
	R03 - Comunicação efetiva										
	R04 - Liderança de TI										
	R05 - Parceria entre a TI e a área acadêmica da Instituição										
	R06 - Parceria da TI com a Indústria										
Outros Mecanismos:											

Escala para nível adoção dos Mecanismos: 1=Inexistente; 2=Pouco desenvolvido; 3= Parcialmente desenvolvido; 4=Bem desenvolvido; 5=Extremamente bem desenvolvido
 Legenda: AE = Alinhamento Estratégico; VA = Valor da TI; RIS = Gerenciamento de Riscos; REC = Gerenciamento de Recursos; AC = Accountability e MP = Medidas de Performance

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Bloco Monitorização do MGTI

A norma ISO/IEC 38500 destaca que a utilização de sistemas de medição permite aos gestores monitorar o desempenho da área tecnológica, de acordo com os seus objetivos organizacionais, obrigações externas (regulatórias, legislativas e contratuais) e práticas adotadas (ABNT, 2018). Nesse contexto, Luciano *et al.* (2015) propuseram um conjunto de indicadores para

monitorar e mensurar a efetividade da GTI em relação ao cumprimento dos objetivos organizacionais associados à tecnologia e, também, no atendimento aos princípios da governança. Dentre esses indicadores, optou-se por inserir no modelo apenas aqueles adaptados ao contexto organizacional estudado, os quais podem auxiliar na mensuração da efetividade da GTI da instituição (Figura 10).

Figura 10 – Bloco Monitorização MGTI

Bloco Monitorização	
Monitoramento da Efetividade da GTI	
IND_01	– Participação das partes interessadas nas decisões de TI
IND_02	– Participação da TI nos negócios
IND_03	– Objetivos de TI cumprem com os objetivos estratégicos dos negócios
IND_04	– Total de negócios implementados por TI
IND_05	– Continuidade dos serviços de TI
IND_06	– Investimentos em TI
IND_07	– Ações de TI abordando o modelo de Governança Corporativa
IND_08	– Despesas de TI
IND_09	– Conformidade com o orçamento de TI planejado x executado
IND_10	– Total de medidas preventivas contra riscos
IND_11	– Total de medidas de mitigação de risco
IND_12	– Ocorrências de riscos identificados
IND_13	– Conformidade com SLA ou OLA
IND_14	– % de incidentes de segurança de informação

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

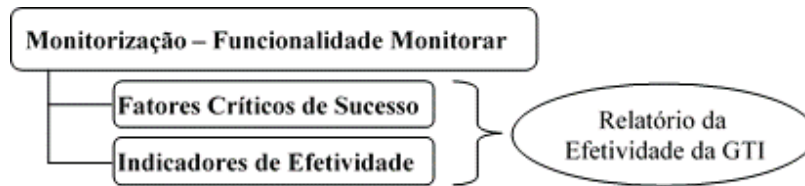
O bloco Monitorização está associado ao monitoramento do desempenho da GTI em relação às estratégias estabelecidas e à conformidade com a legislação vigente. Esse monitoramento deve ocorrer por meio de indicadores. Como forma

de auxiliar os gestores na implementação desse bloco, sugere-se novamente seguir os passos descritos no guia *IT Governance Canvas* (LUCIANO *et al.*, 2017), conforme sintetizado na Figura 11. Primeiramente, é necessário identificar os fatores críticos de

sucesso (NFUKA; RUSU, 2011), que nada mais são do que os fatores-chave que, quando bem executados, facilitam a implementação da GTI e o alcance dos objetivos da instituição. Ao final desse processo,

sugere-se a elaboração de um Relatório de Efetividade da GTI, como forma de apresentar à Alta Administração as contribuições obtidas através do gerenciamento estratégico da área de TI.

Figura 11 – Aspectos essenciais para a definição do bloco Monitorização



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Na próxima seção, são descritos os passos realizados para atender a terceira etapa da DSR – a validação do modelo proposto.

VALIDAÇÃO DO MGTI

A validação do modelo proposto é uma etapa crucial do processo de pesquisa baseada na DSR (Rigor da pesquisa), porque permite demonstrar e medir o comportamento do artefato desenvolvido como uma possível solução ao problema identificado. Nesta perspectiva, aponta-se que o artefato pode ser avaliado sobre diversos critérios, tais como: funcionalidade, desempenho, usabilidade, adequação à organização e outros atributos de qualidade relevantes (HEVNER *et al.*, 2004; DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015). Segundo Hevner *et al.* (2004, p. 85), “um artefato é considerado completo e eficaz quando satisfaz os requisitos e as restrições do problema

a ser resolvido”. Dessa forma, com o propósito de atender à terceira etapa da DSR proposta nesse estudo, optou-se pela realização de uma avaliação descritiva, em que se buscou demonstrar a usabilidade do modelo desenvolvido a partir da avaliação de pessoas envolvidas no acompanhamento das decisões relacionadas à TI de uma instituição de ensino superior (como sugerido por Hevner *et al.*, 2004).

A etapa de validação ocorreu em um único ciclo, composto por dois momentos: o primeiro consistiu da revisão do modelo proposto, realizada com dois especialistas com amplo conhecimento na área de Governança de TI, a fim de identificar possíveis alterações que pudessem melhorar a

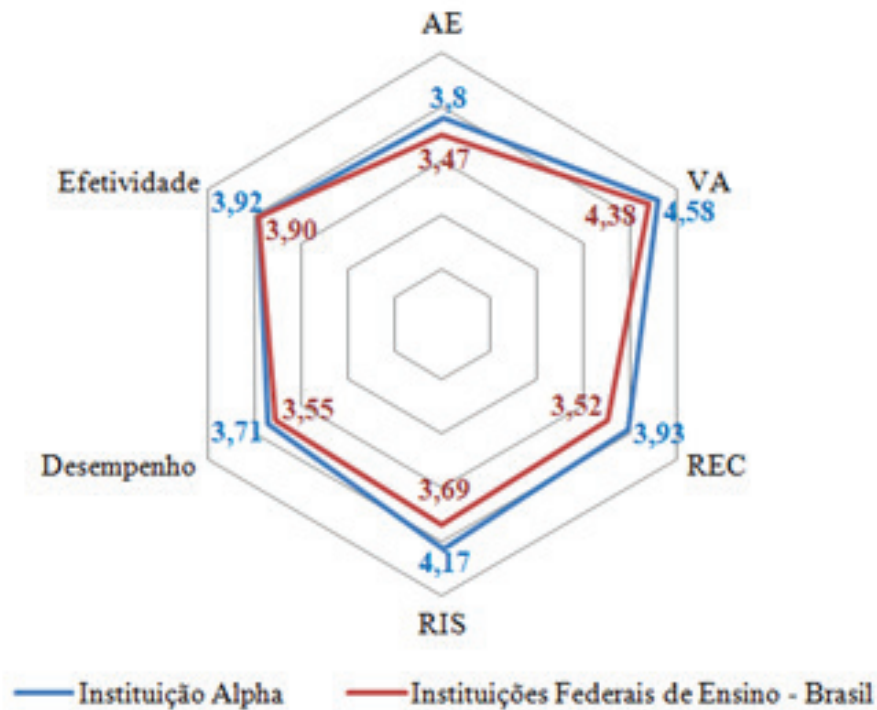
compreensão e apresentação do modelo aos profissionais que farão uso do artefato desenvolvido e que deverão se beneficiar dessa solução; já o segundo momento tratou da demonstração do MGTI e da realização de entrevistas semiestruturadas junto a dois membros do Comitê Gestor de TI de uma Instituição Federal de Ensino, a qual se denominou instituição *Alpha*, a fim de manter a sua confidencialidade.

Os especialistas não apontaram mudanças em termos de estrutura do modelo, mas sim quanto a sua demonstração, de modo que fosse mais prática. Nesse sentido, propuseram incluir sugestões de mecanismos utilizados por outras organizações, como: *Dashboard*, *Balanced Scorecard*, ISO 31000, como forma de facilitar a compreensão dos gestores em relação às práticas que poderiam ser adotadas pela sua instituição. As recomendações foram seguidas pelos autores da pesquisa, que modificaram a proposta de demonstração a ser apresentada aos membros do Comitê de GTI da instituição *Alpha*. A demonstração do modelo consistiu de uma apresentação em que foi feita a simulação da implementação do MGTI na referida instituição, utilizando-se informações obtidas através da análise dos seguintes documentos da instituição *Alpha*: Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação, todos dis-

poníveis na página da instituição analisada. Também foram utilizados os dados da pesquisa *survey* realizada com 89 Instituições Federais de Ensino brasileiras (incluindo-se respostas de 245 campi de universidades e institutos federais localizados em todos os estados brasileiros), a qual identificou a efetividade das áreas-foco e dos mecanismos de GTI adotados por essas instituições, inclusive a *Alpha* - o que permitiu comparar o seu desempenho às demais. A Figura 12 ilustra como as IFEs poderiam analisar o seu desempenho, comparado às demais instituições federais de ensino. O gráfico radar evidencia a efetividade de cada uma das áreas-foco da GTI da instituição *Alpha*, sendo elas superiores à média das demais IFEs. O gráfico radar poderia comparar, ainda, o desempenho da instituição *Alpha* com outras IFEs, segmentadas por estado, região, porte ou natureza (universidade ou instituto federal).

A etapa de entrevistas buscou avaliar os aspectos de usabilidade e eficácia do modelo proposto, levando-se em consideração a percepção dos entrevistados quanto a sua aplicabilidade e viabilidade. As perguntas feitas aos membros do Comitê tiveram por finalidade discutir e avaliar se o MGTI estaria apresentando uma sequência lógica para a sua implementação na instituição, bem como identificar os principais desafios para implementar os mecanismos de GTI e indicadores de desempenho propostos.

Figura 12 – Comparação entre a Instituição Alpha e as demais Instituições Federais de Ensino



LEGENDA: AE: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO; VA: VALOR DA TI; REC: GERENCIAMENTO DE RECURSOS DE TI; RIS: GERENCIAMENTO DE RISCOS DE TI; DESEMPENHO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; EFETIVIDADE: EFETIVIDADE DA TI.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM DADOS OBTIDOS NA PESQUISA SURVEY.

O Quadro 2 destaca algumas falas dos entrevistados em relação à validação do modelo. Percebeu-se uma similaridade nas respostas dos dois entrevistados quanto à aplicabilidade do MGTI na instituição; entretanto, foi apontado por ambos que a principal barreira para a sua implementação estaria relacionada à necessidade de mudança de visão, tanto dos gestores quanto dos demais *stakeholders*, sobre a importância e o entendimento da GTI na instituição.

Quadro 2 – Citações das entrevistas realizadas no ciclo de avaliação do MGTI

Entrevistado	Citações
E1	<p>“[...] a proposta do modelo é bastante adequada... mas vai precisar romper muita coisa para conseguir implementar... quebrar muitos paradigmas que a gente tem dentro da instituição, coisas que são muito regradas”.</p> <p>“[...] essa coisa meio isolada que a gente faz, eu planejo a Instituição por um lado, eu penso a TI em outro [...] só faço o que me pedem, eu não direciono nada, não dá para ter mais essa postura em nenhum setor da instituição [...] esse trabalho tem uma contribuição bem interessante nesse sentido”.</p> <p>“[...] traz elementos novos ou elementos que a gente não olha no dia a dia... os quadros que tu apresentas, aquelas ferramentas que sugeres de diagnóstico... ajudam a gente a refletir nesses aspectos [...] eu acho que pode ajudar muito”.</p> <p>“[...] o trabalho de indicadores é bastante frágil [...] o aspecto de acompanhamento e controle, talvez seja o ponto mais frágil que a gente tem dentro da Instituição, especialmente na área de TI [...]”.</p> <p>“[...] a primeira fase é bem ampla [...] e o que tu estás trazendo [...] não é algo engessado, é um guia para trabalhar”.</p>
E2	<p>“[...] eu concordo que tenha que ter essa estrutura, convencer a ter essa estrutura será um ponto difícil”.</p> <p>“[...] criar esse setor de GTI, acho que é o começo de tudo [...] só não pode ser um papel porque senão vão dar esse papel para o gestor de TI”.</p> <p>“[...] criar uma interface entre o pessoal da direção e a TI, acho que é um grande desafio. Outro desafio é mudar a mentalidade da área de gestão, hoje ela é operacional [...]”.</p> <p>“[...] ele é viável se conseguir mudar a visão da instituição sobre a TI [...]”.</p>

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Acrescentam-se, ainda, alguns dos desafios e dificuldades apontadas pelos entrevistados em relação à implementação do modelo, em especial quanto aos mecanismos de GTI e indicadores de monitoramento propostos no MGTI (Figura 13). De acordo com as respostas dos entrevistados foi possível agrupar tais desafios em aspectos relacionados: às questões estratégicas, como a falta de metas claras, a dificuldade

de priorizar as demandas da organização e a definição clara das responsabilidades em relação à TI; aos indivíduos, em que destaca-se a necessidade da disseminação sobre a importância da GTI para toda a organização; e aos recursos financeiros, em relação à necessidade de prováveis investimentos de TI para realizar a implementação do modelo proposto.

Figura 13 – Desafios e dificuldades para implementação de mecanismos e indicadores.

LEGENDA: E1: ENTREVISTADO 1; E2: ENTREVISTADO 2.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.

Os resultados da análise confirmaram a utilidade prática do modelo desenvolvido, em que foram apontados como pontos positivos: a descrição de elementos essenciais para auxiliar no processo de governança da área tecnológica, até então desconhecidos pelos entrevistados; e a flexibilidade do modelo se adaptar à realidade do ambiente organizacional. É importante destacar que os avaliadores não apontaram melhorias específicas no modelo proposto, considerando-o completo e abrangente. Entretanto, destacaram aspectos que devem ser considerados para implementar o modelo, especialmente quanto aos mecanismos e indicadores de desempenho propostos. Por fim, conclui-se que o MGTI se mostrou

uma solução satisfatória que pode auxiliar as instituições federais de ensino na implementação de uma estrutura de GTI efetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou o desenvolvimento de um modelo de GTI específico para a Administração Pública, seguindo as diretrizes da *Design Science Research*. O modelo proposto está direcionado para o ambiente público, em que foram observadas as principais características dessas instituições, considerando, ainda, o formato organizacional multiunidade – que exige da Alta Administração uma visão mais ampla

sobre como governar a sua área tecnológica, devendo administrar as diversas necessidades da instituição, em prol das demandas individuais de cada unidade afastada. O modelo de GTI proposto foi fundamentado nos principais aportes teóricos encontrados na literatura sobre a temática investigada, além de considerar as regulamentações que incidem sob as organizações públicas. É importante destacar que o modelo se mostra flexível para ser implementado em outras organizações inseridas em um contexto organizacional semelhante ao das IFEs, uma vez que fornece um passo a passo dos principais aspectos a serem abordados na construção do seu próprio modelo de GTI, em que são consideradas as características e necessidades específicas ao ambiente organizacional em que a instituição está inserida.

As entrevistas realizadas na etapa de validação forneceram informações qualitativas úteis sobre a usabilidade do MGTI. As evidências obtidas permitem concluir que o modelo proposto é uma ferramenta que pode auxiliar a Alta Administração das instituições públicas, em especial as IFEs, na implementação de uma estrutura efetiva de GTI, uma vez que leva em consideração os diversos aspectos da organização, como princípios, necessidades, objetivos, entre outros - além de contemplar componentes importantes que auxiliam nas atividades para governar estrategicamente a área tecnológica da organização. Por outro lado, foi identificado através das entrevistas que a principal barreira para a implementação do modelo é a necessidade de “quebrar” paradigmas que estão engessados nessas instituições, principalmente em relação ao

comportamento e visão dos gestores e servidores quanto à importância da eficácia de um processo de governança na instituição – dado que, muitas vezes, as demandas relacionadas à GTI são realizadas somente para atender alguma regulamentação exigida, não passando disso. Nesse sentido, acredita-se ser necessário um maior acompanhamento dos órgãos reguladores quanto à forma com que a GTI vem sendo desempenhada por essas instituições.

Como principal implicação da pesquisa, destaca-se o desenvolvimento de uma solução satisfatória para o problema identificado, na forma de um modelo de Governança de TI que tem por objetivo melhorar a efetividade da GTI de organizações públicas que atuam no arranjo organizacional multiunidade, como é o caso das instituições federais de ensino. Como contribuição gerencial, acredita-se que o modelo desenvolvido possa orientar os gestores na melhoria dos processos organizacionais associados à gestão de TI em suas instituições, pois a sua implementação permite um maior controle sobre o gerenciamento e o uso da TI, tanto em termos de investimentos quanto de valor gerado. Para a academia, ressalta-se que o estudo pode contribuir a diferentes pesquisadores, seja (i) fornecendo um modelo de GTI para um campo de pesquisa ainda pouco desenvolvido e consolidado e, sobretudo, pela (ii) aplicação dos princípios metodológicos da DSR para o desenvolvimento de um artefato na área pública, podendo servir de referência para a realização de outros estudos que tenham a pretensão de utilizar essa mesma metodologia. Já para a sociedade, destaca-se que o modelo ao

ser implementado nas organizações possibilitará o direcionamento adequado no uso da TI a fim de prover bens e serviços de qualidade aos cidadãos.

Como limitações do estudo, ressalta-se que devido ao contexto da pandemia do COVID19, as etapas referentes aos processos de desenvolvimento e validação do artefato foram realizadas remotamente. Destaca-se, ainda, o fato de o modelo ter sido validado apenas no contexto de uma instituição federal de ensino, o que inspira cuidados quanto a sua generalização ou utilização plena – sem qualquer adaptação – a outras instituições. Ainda assim, acredita-se que o resultado obtido nesse estudo seja válido, pois seguiu rigorosamente os

diferentes requisitos exigidos pela metodologia utilizada, podendo ser implementado em outras organizações inseridas em um contexto organizacional semelhante ao estudado aqui. Para pesquisas futuras, sugere-se incluir outras questões relacionadas à GTI não abordadas neste trabalho, como os aspectos de sustentabilidade associados à tecnologia, também conhecida como TI Verde, a fim de complementar o modelo de GTI proposto nesse estudo. Outra sugestão seria integrar ao modelo aspectos ligados a outros tipos de governança, como a Governança de Dados ou a Governança da Informação, a fim de se obter um modelo mais amplo e integrado de governança nas organizações.

REFERÊNCIAS

- AJAYI, Binyamina A.; HUSSIN, Husnayati. IT governance from practitioners' perspective: Sharing the experience of a Malaysian university. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 8, n. 2, p. 219–230, 2016.
- ALMEIDA, Rafael Saraiva. **Assessing Enterprise Governance of Information Technology using Multiple Reference Models**. 180 f. Tese (PhD Degree in Information Systems and Computer Engineering) - Curso de doutoramento em Engenharia Informática e de Computadores, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.
- ALMEIDA, Rafael; PEREIRA, Rúben; DA SILVA, Miguel Mira. IT governance mechanisms patterns. In: *International Conference on Advanced Information Systems Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 156-161, 2013.
- AMALI, Lanto Ningrayati; MAHMUDIN, Massudi; AHMAD, Mazida. Information technology governance framework in the public sector organizations. **Telkomnika - Telecommunication Computing Electronics and Control**, v. 12, n. 2, p. 429–436, 2014.
- ANDRADE, Celeste Maria Pacheco; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e Organização na Universidade Multicampi. **Plurais Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO/IEC 38500 : Tecnologia da Informação - Governança da TI para a organização**, 2ª edição. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BIANCHI, Isaías Scalabrin. **IT Governance Mechanisms Baseline for Universities: A Multi-Country Study**. 256 f. Tese de Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação - Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Lisboa, 2018.
- BIANCHI, Isaías Scalabrin; SOUSA, Rui Dinis. IT governance for public universities: Proposal for a framework using Design Science Research. **Espacios**, v. 36, n. 21, 2015.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Painel de Compras**, 2021. Disponível em: <http://paineldecompras.economia.gov.br/processos-compra>. Acesso em 23 set. 2021.

- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - iGG 2021**, 2021a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 21 set. 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº. 2164, de 15 de setembro de 2021**. Acompanhamento dos índices de governança e gestão dos órgãos da Administração Pública Federal - Ciclo 2021. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União [2021b]. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 19 nov. 2021.
- BRASIL. **Portaria nº. 778, de 4 de abril de 2019**. Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISP, 2019. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 59, 05 abr. 2019.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Sumários Executivos - Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018**, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 01 dez. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de Governança de TIC do SISP v 2.0**, 2017. Disponível em: http://www.sisp.gov.br/govtic/wiki/download/file/Guia_de_Governan%20E7a_de_TIC_do_SISP_v_2.0. Acesso em: 01 dez. 2019.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Nota Técnica nº. 7, de 22 de maio de 2015** - Organização do sistema de governança de tecnologia da informação, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/organizacao-do-sistema-de-governanca-de-tecnologia-da-informacao-ti-nota-tecnica-7-2014-sefti-tcu.htm>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- CEPIK, Marco Aurélio Chaves; CANABARRO, Diego Rafael. **Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil**, 220 p. UFRGS/CEGOV. Porto Alegre. 2014.
- CORDERO GUZMÁN, Diego; BRIBIESCA CORREA, Graciela. Model for Information Technology Governance (GTI) in a University Environment. **Computación y Sistemas**, v. 22, n. 4, p. 1503–1518, 2018.
- DE HAES, Steven; VAN GREMBERGEN, Wim. Enterprise governance of IT. *In: ENTERPRISE GOVERNANCE OF INFORMATION TECHNOLOGY*. Springer, 2015. p. 11–43.
- DE MAERE, Koen; DE HAES, Steven. Is the design science approach fit for IT governance research. *In: ECRM 2017 16th European Conference on Research Methods in Business and Management*. 2017. p. 399–407.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.
- EZZIANE, Zoheir; AL SHAMISI, Abdulla. The Impact of IT Governance Compliance on Enhancing Organizational Performance in Abu Dhabi. *In: Strategic IT Governance and Alignment in Business Settings*. IGI Global, 2017. p. 209–236.
- HEVNER, Alan. R. et al. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.
- INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). **Board briefing on IT Governance**, v. 2, 2003.
- JUIZ, Carlos; GUERRERO, Carlos; LERA, Isaac. Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks. **Open Journal of Accounting**, v. 2014, 2014.
- LAITA, Amine; BELAISSAOUI, Mustapha. Information technology governance in public sector organizations. *In: Europe and Mena Cooperation Advances in Information and Communication Technologies*. v. 520, p. 331–340, 2017.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne. **Governança de TIC em Organizações Públicas**. *In: Alexandre Barbosa. (Org.). TIC Governo Eletrônico 2015*. Ied. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, v. 1, p. 55-63, 2016.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo et al. Discussing and Conceiving an Information and Technology Governance Model in Public Organizations. **Information Technology Governance in Public Organizations**. Springer, Cham, p. 3–26, 2017.
- LUCIANO, Edima Mezzomo. M. et al. Indicadores para Mensurar a Efetividade da Governança de Tecnologia da Informação: um Estudo Qualitativo Multimétodo. **Anais do XVIII SEMEAD, 2015, Brasil**, 2015.
- LUNARDI, Guilherme Lerch. **Um Estudo Empírico e Analí-**

- tico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional.** 200 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- LUNARDI, Guilherme Lerch; BECKER, João Luiz; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. 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. **Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 11-39, 2010.
- LUNARDI, Guilherme Lerch *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.
- MENDONÇA, Claudio Márcio Campos de *et al.* Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 443–468, 2013.
- NFUKA, Edephonc; RUSU, Lazar. The effect of critical success factors on IT governance performance. **Industrial Management & data systems**, v. 111, n. 9, p. 1418–1468, 2011.
- OLESEN, Karin; NARAYAN, Anil K.; RAMACHANDRA, Suresh. The challenges of Information Technology (IT) governance in public universities over time. **Corporate Ownership and Control**, v. 10, n.2, p. 258–266, 2013.
- OÑATE-ANDINO, Alejandra *et al.* The application and use of information technology governance at the university level. *In: Science and Information Conference.* Springer, 2018. p. 1028–1038.
- PANG, Min-Scok. IT governance and business value in the public sector organizations—The role of elected representatives in IT governance and its impact on IT value in US state governments. **Decision Support Systems**, v. 59, p. 274–285, 2014.
- SANTOS, Grazielli Faria Zimmer; KOERICH, Grazielle Ventura; ALPERSTEDT, Graziela Dias. A contribuição da design research para a resolução de problemas complexos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 956-970, 2018.
- SENGIK, Aline Rossales; LUNARDI, Guilherme Lerch; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. Governança de TI em organizações multiunidade: Insights de uma pesquisa realizada com instituições federais de ensino. In **Anais do XLV Encontro da ANPAD**, online, 2021.
- SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (SISP). Portal SISP. 2019. Materiais do SISP para Governança de TIC. Disponível em: <http://www.sisp.gov.br/govtic/wiki/Materiais>. Acesso em 25 nov. 2019.
- TONELLI, Adriano Olímpio *et al.* It governance in the public sector: a conceptual model. **Information Systems Frontiers**, v. 19, n. 3, p. 593–610, 2017.
- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores.** São Paulo: Makron Books, 2006.
- WIEDENHÖFT, Guilherme Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo; MAGNAGNO, Odirlei Antonio. Information Technology Governance In Public Organizations: identifying mechanisms that meet its goals while respecting principles. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 14, n. 1, p. 69-87, 2017.

REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS

REVISITING THE FOREIGN LITERATURE ON HUMAN MANAGEMENT

JORGE LEAL HANAI

Fundação Getúlio Vargas (EAESP) – Brasil
jorge.hanai@fgv.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0982-1924>

LAÍZA NÍLIA DA SILVA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil
Laizanilia1@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9743-0861>

SAMUEL SOARES DA SILVA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil
Samuel.s.soares@ufv.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5278-7779>

NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA

Universidade Federal de Viçosa – Brasil
ninarosaufv@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2292-2159>

R E S U M O

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?” (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais. A “*Methodi Ordinatio*” foi utilizada para classificar as produções científicas mais relevantes. O estudo baseia-se nas definições clássicas de Desler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky & Macdonald (2007), Gerhart (2010), e Sisson (1994) sobre os subsistemas da gestão de pessoas (com especial ênfase para o recrutamento e seleção). Os resultados estão organizados em cinco categorias temáticas e apontam para agendas de investigação marcadas por influências eurocêntricas e norte-americanas. Os adendos do artigo são úteis para profissionais, estudantes e investigadores que pretendem responder à questão de “a quantas anda” as práticas de gestão de pessoas nas organizações do setor público.

P A L A V R A S - C H A V E

Subsistemas. Gestão de pessoas. Setor público. Revisão de literatura. Recrutamento. Seleção.

A B S T R A C T

Drawing on the questioning of Professor Fernando Coelho, from the University of São Paulo (USP), about "To what extent is human resource management in the public sector?" (COELHO; MENON, 2018), the discussions organized here have the challenge of bringing answers to this statement, focusing on the survey of the main practices of recruitment and selection of administrators discussed in the foreign literature. We start from the classical and current notion that it is up to the public administrator to carry out the processes of planning, organizing, directing, and controlling administrative actions to achieve organizational aims. The "Methodi Ordinatio" was used to order the most relevant scientific productions. The study is based on the classic definitions of Dessler (2002), Mathis and Jackson (2003), Latham, Sulsky & Macdonald (2007), Gerhart (2010) and Sisson (1994) on the subsystems of people management (with special emphasis on recruitment and selection). The results are organized into five thematic categories and point to research agendas marked by Eurocentric and North American influences. The article's addenda are useful for practitioners, researchers, and students who want to answer the question "how far" do people management practices go in public sector organizations.

K E Y W O R D S

Subsystems. People management. Public sector. Literature review. Recruitment. Selection.

INTRODUÇÃO

Fundamentado no questionamento do professor Fernando Coelho da Universidade de São Paulo (USP) sobre “A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público?” (COELHO; MENON, 2018), as discussões aqui organizadas se lançam ao desafio de trazer respostas a essa colocação, com recorte para o levantamento das principais práticas em recrutamento e seleção de administradores discutidas na literatura estrangeira. Partimos da noção clássica e corrente de que compete ao administrador público dar cabo dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas para o alcance dos objetivos organizacionais (LI; WANG; JIAO, 2020; MAXIMIANO, 2016;

THANI; ANSHARI, 2020; TEIXEIRA, 1981). Compreende-se ainda, que tais funções administrativas são desempenhadas em sua excelência quando há o adequado processo de recrutamento e seleção de pessoal em alinhamento aos objetivos organizacionais. Em se tratando especificamente do recrutamento de administradores para o setor público, há fases nodais a serem perseguidas como a identificação da efetiva necessidade da contratação (com respeito ao instituto da responsabilidade fiscal inerente) – em que se consideram a análise da estrutura atual, as possibilidades de realocar pessoas e o redesenho dos processos administrativos; a análise da existência legal da vaga; a elaboração e a publicação do edital de abertura do concurso; o acompanhamento do processo de inscri-

ções bem como a fase de homologação das inscrições até o processo de contratação propriamente dita (BERGUE, 2010, 2019). A seleção de administradores para o setor público percorre ainda processos como a análise de currículo, a prova de conhecimentos gerais e específicos – podendo ser práticas, escritas e de títulos, testes psicológicos, e técnicas vivenciais, mas sempre obedecendo ao princípio constitucional da impessoalidade (BERGUE, 2010, 2019).

Em que pese supramencionadas particularidades de recrutar e selecionar administradores para as organizações do setor público (HARRINGTON; LEE, 2015), estamos interessados em aprofundar nosso conhecimento sobre a relação do subsistema de recrutamento e seleção com os demais subsistemas da gestão de pessoas no setor público. Assim o fazemos explorando como a literatura estrangeira. Em termos práticos, a sistematização dos principais debates acadêmicos no âmbito supranacional sobre o recrutamento e a seleção de administradores para o setor público apresenta-se como contributo útil a pesquisadores, estudantes e práticos da área de gestão de pessoas por possibilitar:

i) A organização das agendas de pesquisas cujos recortes analíticos perpassam pelas categorias sistematizadas pela presente pesquisa;

ii) Incentivos e inspirações para o desenho de pesquisas futuras dispostas a pensar as problemáticas das organizações do setor público de diferentes países, incorporando-as em reflexões inéditas e adaptadas para as organizações do setor público brasileiro;

iii) O crescimento e o amadurecimento do conhecimento produzido no campo de públicas (com recorte para a Gestão de Pessoas), aproximando-se do destacado por Fadul, Silva e Cerqueira (2011) a respeito da necessidade de iniciativas de análises da produção científica;

iv) Em termos acadêmicos, a elegibilidade de problemas de pesquisa claros e objetivos permitindo a “[...]orientação em relação ao que já é conhecido, a percepção de temas e problemas pouco pesquisados[...]” (ECHER, 2001, p.6);

v) Em termos práticos, aguçar a percepção dos gestores de pessoas acerca das intervenções possíveis nos processos de recrutamento e seleção adotados em seus respectivos ambientes de trabalho.

O objetivo deste artigo é analisar as práticas de recrutamento e seleção discutidas na comunidade acadêmica internacional aplicáveis a organizações do setor público. Especificamente, objetivou-se (i) organizar sistematicamente os artigos por categorias temáticas e (ii) analisar as abordagens teóricas incorporadas nas análises e conclusões levantadas pelos artigos sistematizados com o auxílio da *Methodi Ordinatio*.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo de Herrington e Arnold (2013) apontou que estudantes do curso de graduação em Administração não se sentem plenamente preparados para o futuro profissional. Destarte, cumpre refletir como a administração pública poderia se adequar

para melhor incorporar administradores recém-formados em seu quadro de servidores. Desta forma, para que o processo de recrutamento e seleção de pessoas possa ser conduzido adequadamente, o desenho e a análise de cargos devem incorporar em seus procedimentos, especificações acerca do que vem a ser um administrador/gestor (CAMILO, FORTIM; CRUZ, 2018).

Na literatura não há consenso sobre a quantidade dos processos da gestão de pessoas, havendo autores que os consideram de forma distinta. Todavia, neste estudo são apresentados seis processos, correspondendo aos mais abordados na literatura, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Agregar é o processo de recrutar e selecionar pessoas para fazerem parte da organização (DESSLER, 2002; MATHIS; JACKSON, 2003). A aplicação de pessoas é o processo de desenho das tarefas dos funcionários e de acompanhar seu desempenho (LATHAM, SULSKY; MACDONALD, 2007), o processo de recompensar é o destinado a remunerar, recompensar e promover benefícios e incentivos aos funcionários (GERHART, 2010). O processo de desenvolver relaciona-se ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários (DESSLER, 2002; SISSON, 1994). Manter é o processo destinado a fazer com que os funcionários fiquem satisfeitos e motivados, e o processo de monitorar corresponde à manutenção de sistemas de informações gerenciais, banco de dados e de talentos (DESSLER, 2002; SISSON, 1994).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Empregamos a *Methodi Ordinatio* desenvolvida por Pagani, Kovaleski e Resende (2017), da qual seu uso tem sido profuso quando se pretende determinar e analisar profundamente as produções científicas mais relevantes (CORSI, PAGANI; KOVALESKI; SILVA, 2020; BARROS, et al., 2020; GUARNIERI; GOMES, 2019; PAMPLONA-SOLIS et al., 2019). Essa metodologia consiste na criação de um ranking tomando por base três variáveis: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação do periódico.

Sua sistematização lança mão de nove etapas, a saber: A etapa 1, da qual se estabeleceu a intenção de pesquisa, sendo a de analisar as principais discussões a respeito das abordagens de pesquisa no Human Resource Management aplicado ao setor público. Na etapa 2, empregamos pesquisa preliminar na base de dados *Web of Science* (WoS), momento esse que se teve contato prévio com os artigos que versavam sobre o tema investigado. Na etapa 3, palavras-chave relacionadas foram estabelecidas com base em contato prévio com os artigos da etapa 2, resultando no conjunto de strings “recruitment” OR “selection” AND “human resource” OR “human resource management”. No tocante à temporalidade adotada, consideraram-se as publicações entre 1945 e 2020. Já na etapa 4, empregamos a pesquisa definitiva na base “WoS” tomando como base a utilização do operador “TS”, do qual foi útil devido à captura de artigos que citaram em seu conteúdo as

strings definidas, sendo considerados apenas produções em formato de artigo.

Para a execução da etapa 5, procedimentos de filtragem, utilizamos o “JabRef”, que é um software de gerenciamento de referências. Para tanto, importamos os artigos em formato “.Bib” da base de dados WoS. Primeiramente, registros em duplicidade foram descartados e, posteriormente, através da leitura do título, palavras-chave e quando necessário o resumo, foram descartados os artigos que não tinham alinhamento com o tema estudado. Feito estes procedimentos,

os dados foram exportados para uma planilha de Excel e formatados para se analisar as três variáveis chaves do Methodi Ordinatio (etapa 6, identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações). Para o fator de impacto foi utilizado o JCR de 2018 e para o ano de publicação e número de citações foram utilizadas as informações disponibilizadas pelo *software* SciMAT. Já na etapa 7, foi aplicado a equação InOrdinatio, que consiste na aplicação de uma equação para verificar a qualidade dos artigos com bases nos elementos da etapa 6, segundo a Equação 1.

$$\text{InOrdinatio} = (\text{Fi} / 1000) + (\alpha * (10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub}))) + (\text{Ci}) \quad (1)$$

Em que “Fi” é o fator de impacto. E “ α ” é variável definida pelo pesquisador e se refere a relevância da atualidade dos artigos para a pesquisa. Varia de 1 (menos relevante) a 10 (mais relevante). Neste artigo foi utilizado o valor 1, por considerar que o ano de produção do artigo não possui demasiada relevância para determinar a importância e contribuição do artigo. Na etapa 8, localizaram-se os estudos na íntegra. Sendo assim, de posse dos artigos salvos em uma pasta para essa finalidade, procedemos para a etapa 9, da qual se fizemos a leitura dos títulos, resumos e conclusões dos estudos componentes do corpus. Além da leitura individual dos artigos, selecionamos os aspectos mais relevantes para posterior construção de tabelas e figuras, estes apresentados na próxima seção do capítulo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Localizamos o total de 897 artigos publicados predominantemente em periódicos internacionais indexados na base de dados Web of Science (WoS), sendo 193 o número dos artigos analisados em sua

integralidade em função de sua relevância. A partir desta análise, criamos sete categorias temáticas (Tabela 1) com vistas a organizar as principais abordagens em curso na comunidade acadêmica, bem como estruturar as discussões dos resultados.

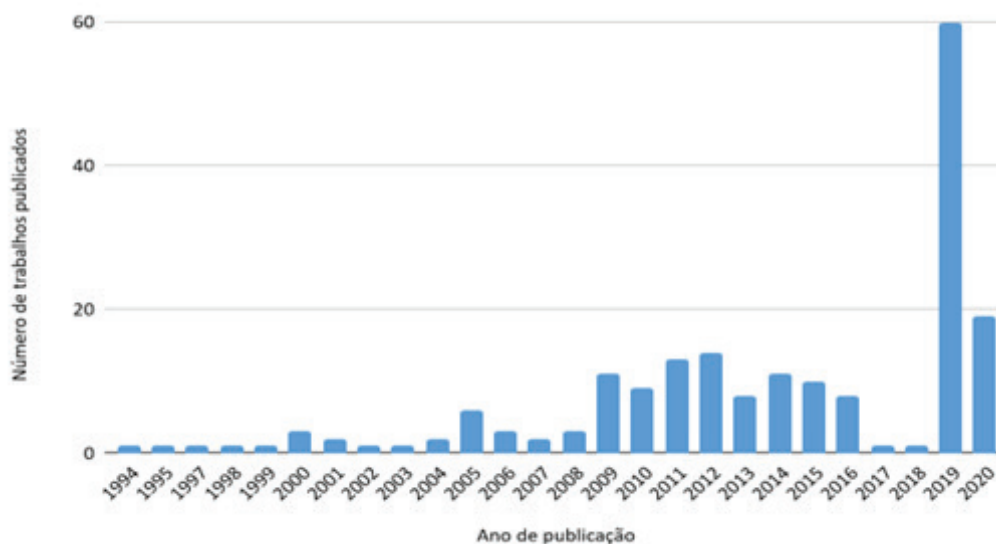
Categoria temática	Descrição
CT 1: Abordagens comportamentais	Investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho
CT 2: Funções administrativas clássicas	Investigações sobre relacionadas ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
CT 3: Jurídicas	Investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas de modo geral
CT 4: Desempenho	Investigações sobre desempenho e performance
CT 5: Diversidade	Investigações sobre a gestão da diversidade (geracional, de gênero, social, étnica e religiosa)
CT 6: Temas periféricos	Investigações periféricas que não tratam de nenhuma das temáticas anteriores, mas que eventualmente persistiram no acervo da pesquisa

FONTE: OS AUTORES (2022).

Em termos de distribuição do número de trabalhos publicados no lapso temporal entre 1945 e 2020, embora emergentes apenas entres as décadas de 1994 e 2020, conforme demonstrado na Figura 1, foi somente a partir de 2009 que substancial crescimento pôde ser constatado nas publi-

cações analisadas. Com exceção dos anos 2017 e 2018 que em conjunto apresentam rupturas na produção de conhecimento, há uma linha de tendência de pesquisas em direção a análise do recrutamento e seleção em organizações do setor público.

Figura 1 - Número de artigos por ano de publicação



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Conforme ilustrado na Figura 2, o maior número de publicações inerentes a temática abordada é de origem estadunidense, evidenciando desse modo, a hegemonia dos estudos no país acerca das práticas de recrutamento e seleção. No entanto, ainda que em termos quantitativos a concen-

tração da temática seja norte-americana, identificaram-se pesquisas que emergiram de institutos de pesquisa e universidades localizadas na Inglaterra, na China, na Coreia do Sul, na Holanda, na Espanha e no Brasil (Ver Figura 2).

Figura 2 - Concentração de artigos por países



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Em face da configuração espacial-epistemológica (Figura 2), comprova-se que as pesquisas advêm não apenas de periódicos norte-americanos, mas de um conhecimento fundado a partir das problemáticas das organizações do setor público do norte global (BOARDMAN; SUNDQUIST, 2009; PARK; WORD, 2012; KIM, EGAN; MOON, 2014; GIAUQUE, 2015). Não obstante, o *locus* das pesquisas tem se concentrando predominante em cidades metropolitanas, a exemplo de Nova York. Além disso, é importante ressaltar que a origem do conhecimento disponível nas bases de dados pesquisadas é de origem norte-americana, mas também de matriz eurocêntrica (HAVERLAND; LIEFFERINK, 2012; DAHISTROM; NIKLASSON, 2013).

Categoria temática I (CTI): abordagens comportamentais

Nesta categoria temática, identificamos investigações sobre motivação, escolha de carreira, sentimento de pertencimento organizacional e satisfação no trabalho. Conhecer os motivos da satisfação no trabalho público tem sido recorte analítico relevante à comunidade acadêmica e, dentre eles, predomina variáveis categóricas como o interesse dos funcionários pelo trabalho, bom relacionamento com o superior e com os colegas (MCGRANDLE, 2019; ANDERFUHREN-BIGET, VARONE, GIAUQUE; RITZ, 2010), a clareza das metas organizacionais (WRIGHT; PANDEY, 2011; JUNG & YOON, 2014), a justiça

processual, a confiabilidade gerencial (KO, & HUR, 2014), a reputação da organização, a capacidade de servir ao público e menor grau de burocracia nos processos internos (PARK; WORD, 2012). Anderfuhren-Biget et al. (2010) relatam, por exemplo, que os incentivos materiais não desempenham papel importante e acreditam que incentivos materiais são preditores fracos de motivação do trabalho no setor público.

Com efeito, percebemos haver aspectos intrínsecos e extrínsecos que motivam. De acordo com Mann (2006) a motivação intrínseca é aceita, todavia é questionado como se pode medir o motivo e aproveitado como força motivacional. A Motivação para o Serviço Público (MRS) é um mecanismo notável pelas práticas de recursos humanos de alto desempenho que estão associadas a resultados desejáveis dos funcionários públicos (MOSTAFA, GOULD-WILLIAMS; BOTTOMLEY, 2015). A MRS é um indicador moderado pela preferência para o setor público por um indivíduo. À medida que a MRS aumenta, a atratividade do trabalho no setor público aumenta também, ou seja, caminham juntas. Ademais, os autores consideram a MRS uma necessidade que os indivíduos possuem antes de entrar em uma organização, o que irá determinar para onde o mesmo irá atuar. Ritz e Waldner (2011) afirmam que a MRS está forte e positivamente relacionada à atratividade de talentos para a administração pública.

A satisfação no trabalho tem que ser tratada como uma informação de grande importância, uma vez que está associada ao

desempenho organizacional (VERMEEREN, KUIPERS, & STEIJN, 2014), e que implica na redução do absenteísmo, dos custos de recrutamento e seleção e no aumento da satisfação dos cidadãos (MCGRANDLE, 2019). Cohen, Blake e Goodman (2016) chamam atenção para dois conceitos, salientando que a intenção de rotatividade e a rotatividade real são conceitos distintos e que a ligação entre eles é tênue. O destaque é necessário para se poder ter um panorama correto e verdadeiro. O estudo de Boardman, Bozeman e Ponomariov (2010) apresenta que os gerentes públicos com experiência de trabalho no setor privado são, ao mudar para o setor público, menos satisfeitos em relação aos colegas do setor público que não tiveram experiência no setor privado.

Já em se tratando dos estudos sobre liderança, identificaram-se vários papéis da liderança, como o de conter problemas que o processo de recrutamento e seleção não identificou, além de evitar deficiências técnicas, comportamentais e organizacionais. O estudo de Gene (2005) mostra que os supervisores da linha de frente são parte importante na melhoria do desempenho das agências federais e que os reduzir, para economizar, pode ter um efeito indesejável. Além disso, expõe que terceirizar cargos públicos é um tanto paradoxal, tendo em vista que o que precisa ser fortalecido também é carente no setor privado. Os gerentes públicos devem motivar e capacitar os funcionários, criar culturas organizacionais sustentáveis, enfatizar o desempenho nos níveis individuais, de unidade de trabalho e organizacional,

e promover a diversidade da força de trabalho (Gene, 2005). Segundo Vermeeren, Kuipers e Steijn (2014), um estilo de liderança estimulante tem um efeito positivo na quantidade de práticas de Recursos Humanos utilizadas. Outro aspecto importante que foi concluído é que os gestores públicos devem tentar estabelecer prazos claros e metas específicas para as medidas de desempenho.

O estudo de Nielsen (2014) contribui apontando o nível de autoridade gerencial como um fator importante que modera o impacto do gerenciamento no desempenho do serviço público. A mudança do ambiente de trabalho foi levantada por alguns estudos. O estudo de Kim e Yoon (2015) constatou que, o grau em que um funcionário percebe a liderança transformacional dos gerentes seniores, está positivamente relacionado ao grau em que o funcionário percebe uma cultura de inovação. Ademais os resultados também indicam que o clima para a criatividade está significativamente associado às percepções dos funcionários sobre uma cultura de inovação.

No estudo de Preuss e Walker (2011) foram relacionados dois conceitos, de cultura organizacional (administração pública) e sustentabilidade. Repensar a cultura organizacional para um desenvolvimento mais sustentável foi abordado, e que é necessário aumentar o comprometimento da gerência sênior e o treinamento de gerente, mesmo sabendo que a mudança levará tempo para ser aceita e que envolve muito o comprometimento da alta administração.

Categoria temática 2 (CT2): análise das organizações do setor público sob a ótica das funções administrativas

A CT2 engloba estudos relacionados ao ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Em se tratando dos estudos que avançaram no conhecimento das funções administrativas desempenhadas pelo administrador, Truss (2008) destaca-se por evidenciar que a função da Gestão de Pessoas deve desempenhar um papel mais estratégico em todos os seus níveis de alcance e subsistemas. Na ocasião do estudo, apresentaram-se evidências empíricas de seis organizações do setor público do Reino Unido, concluindo que: a) a natureza da atuação do administrador é complexa; e, b) também contraditória, podendo sua ação ser relativizada frente aos seus papéis funcionais previamente assumidos quando da contratação.

Por outra via, o estudo de Selden, Ingraham e Jacobson (2001) aponta para tendências e inovações emergentes nos sistemas de relações pessoais, concluindo que a delegação de autoridade é uma solução viável para compartilhar as decisões tomadas pelo gestor de pessoas. Em associado a essa prática, os autores apontam para o considerável nível de investimento de recursos para se atingir essa modernização (a delegação) de modo associado aos sistemas de gestão da performance que integram os objetivos pessoais e organizacionais.

Quanto à função administrativa de controlar, o estudo de Cho e Lee (2012) revela para a necessidade de um genuíno geren-

ciamento de desempenho dos servidores públicos. Isto é, para os autores o fator “confiança no supervisor” se faz crítico, de tal sorte que se trata de um relacionamento a ser construído e não previamente assumido como pronto e acabado. Isso porque, em outro estudo, estipula-se que gerentes confiáveis presidem organizações mais produtivas, e devem ver a confiança como um recurso gerencial a ser cultivado (CHO; RINGQUIST, 2011; GILBERT; TANG, 1998).

Para além da “confiança no supervisor” o estudo de Ertürk (2014) determina que há uma forte relação entre as práticas de recursos humanos (a exemplo da troca de membros-líder de determinada área) e os relacionamentos interpessoais estabelecidos, quando se tomam decisões em organizações do setor público. Ainda sobre o processo de decisão, é essencial a utilização do capital humano e a complexidade do ajuste dos processos de decisão, sobretudo em organizações do setor público, que até então não dispõem de uma ampla gama de possibilidades de se flexibilizar os seus processos de decisão.

Utilizando-se de relatos de funcionários do governo local no País de Gales, o estudo de Mostafa, Boottomley, Gould-Williams e Snape (2014) testou o impacto de dois fatores relevantes para as organizações do setor público: as práticas de recursos humanos de alto compromisso e a sobrecarga de trabalho. Concluiu-se que tanto as práticas de recursos humanos quanto

a sobrecarga de trabalho tiveram efeitos diretos. Ou seja, quanto maior a responsabilidade por aquilo que se delega, maior tem sido a sobrecarga de trabalho.

Outro elemento crítico ao fluido processo de recrutamento e seleção, é sua causalidade no subsistema de manter as pessoas abordado no estudo de Kim (2012). Na ocasião, analisou-se o impacto do gerenciamento de recursos humanos nas intenções de *turnover* de servidores públicos. Interessantes achados apontam a pluralidade de políticas voltadas para a família do servidor(a) como o fator mais significativo que afetou as intenções de rotatividade dos funcionários. Os dados sugerem fortemente que os líderes precisam reconhecer esses fatores ao abordar os problemas de rotatividade voluntária de funcionários e intenções de rotatividade.

Identificaram-se ainda que, em relação à avaliação de desempenho, os servidores públicos são sensivelmente atentos ao componente “justiça” e ao modo com o qual as organizações do setor público promovem uma cultura do desempenho nos demais servidores (HARRINGTON; LEE, 2015). Em face das discussões aqui colocadas, faz sentido quando, por exemplo, Perry (2010) cunha a necessidade de se desenvolver uma agenda de pesquisa estratégica que englobe as especificidades das organizações do setor público. Desse modo, de acordo com Perry (2010) será possível aprimorar o conhecimento em recursos humanos aplicados às organizações públicas.

Categoria temática 3 (CT3): ressalvas e implicações de natureza jurídica

Trata de investigações sobre as barreiras jurídicas no processo de recrutamento e seleção, incluindo aperfeiçoamentos em processos seletivos, concursos públicos e implicações jurídicas. Não raras são as colocações que apontam o excesso de normas como “barreira a ser superada” *vis-à-vis* a flexibilização e a discricionariedade das e nas práticas em gestão de pessoas aplicadas em organizações do setor público. Embora se reconheça que as normas não são necessariamente barreiras, mas mecanismos de conduta e atos transparentes e democráticos, identificaram-se algumas ressalvas e implicações na literatura internacional a respeito da categoria “jurídica”.

A começar pelo estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016) que analisou o recrutamento meritocrático e a proteção legal das burocracias e a sua relação de causa e efeito na capacidade empreendedora do Estado, importantes implicações jurídicas puderam ser levantadas. Os resultados do estudo indicam que não há relação direta da burocracia (sobretudo insulada e protegida pelo legalismo) com as taxas de empreendedorismo em organizações do setor público. Isso inscreve uma análise de que o desenho jurídico-formal dos cargos e salários (e decorrentes responsabilidades funcionais) não se caracteriza necessariamente como barreira humana ao desenvolvimento estatal (especialmente o de ordem neoliberal).

Ao se identificar a incipiência da capacidade de atração de talentos desde o recrutamento, o estudo de Battaglio; Ste-

phen e Condrey (2009). argumenta pela necessidade de reformas administrativas em governos estaduais (Geórgia, Texas, Flórida e Mississippi) dos Estados Unidos, considerando dentre outras questões, a barreiras jurídicas para a implementação de um sistema de mérito semelhante ao estudo de Nistotskaya e Cingolani (2016).

Sob a ótica das reformas da Administração Pública, Haverland e Liefferink (2012) demonstram as influências no desenvolvimento público por meio de projetos legislativos, argumentando que o conhecimento científico, o conhecimento experimental e o apoio do grupo-alvo são fatores essenciais para essa estratégia reformista funcionar. Conclui-se que o recrutamento para o setor público pode ser baseado em categorias jurídicas e na estrutura do relacionamento do governo com grupos de negócios e interesses da sociedade.

Categoria temática 4 (CT4): avaliação de desempenho

Aqui identificaram-se as relações do recrutamento e seleção com o subsistema de avaliação do desempenho de pessoal. De modo mais central, identificaram-se dois estudos que tratam do desempenho a ser gerenciado pelo profissional em gestão de pessoas. O primeiro é o estudo de Cats-Baril e Thompson (1995) em que se afirma como necessário o reconhecimento de forma explícita das diferenças do modo pelo qual os projetos de desempenho em organizações do setor público são gerenciados. Para tanto, os autores sugerem depositar atenção nas técnicas de geren-

ciamento de pessoal empregadas no setor privado para então as adaptar para o setor público.

Já o segundo estudo aborda a relação direta do desempenho dos servidores públicos de uma agência federal com a redução da probabilidade de os servidores públicos serem exonerados a ofício (LEE; JIMENEZ, 2011). Isto é, não saber lidar com o gerenciamento e os métodos de avaliação do desempenho podem provocar um movimento “tsunami” de evasão da força de trabalho, demandando recorrentes desenhos de processos de recrutamento e seleção.

Outra questão relacionada ao desempenho dos servidores públicos é o fator “corrupção” desenvolvido no âmbito das relações políticas. Para Meyer-Sahling e Mikkelsen (2016) os conflitos políticos (escândalos, incoerências e desmandos político-autoritário) influem na esfera do desempenho do trabalho, porque comumente os atos corruptos são praticados em conjunto com os próprios servidores. Isto é, há muito tem sido patente que serviço público precisa de reinventar e se adaptar às mudanças provocadas pela revolução tecnológica (HAYS; KEARMEY, 2001).

Categoria temática 5 (CT5): Considerando o postulado “Diversidade” da força de trabalho

Trata de investigações sobre a gestão da diversidade (étnica, religiosa, geracional, de gênero). O envelhecimento da força de trabalho é tratado sob diferentes pers-

pectivas entre alguns países da Europa; na Grécia e Espanha é menos problemático; na Holanda não é considerado valioso; enquanto no Reino Unido já considera que precisarão do trabalho e por este motivo depende esforços para reter os funcionários mais velhos (VAN DALEN, HENKENS; SCHIPPERS, 2009). Os autores identificaram que as instituições europeias ainda não estavam preparadas para acomodar a força de trabalho envelhecida.

Se faz imperioso que os gerentes de recursos humanos sejam cautelosos para confiarem nas pesquisas que auxiliam na lida com questões de diversidade, visto que estudos que investigam a ligação entre a diversidade da força de trabalho e o desempenho organizacional por várias razões não conseguem oferecer bons conselhos aos gerentes de recursos humanos sobre como suas organizações podem alavancar a diversidade para obter maior eficiência ou eficácia (PITTS; WISE, 2010).

O território também esteve em evidência no estudo de Cerna (2013). O artigo mostrou uma tensão contínua entre abertura e fechamento de políticas dos Estados-Membros e integração da União Europeia na política de imigração trabalhista para Third-Country Nationals (TCNs) (Cerna, 2013). Ashikali e Groeneveld (2015) já realçam como a liderança transformacional é um importante mediador entre a gestão da diversidade e seus resultados. Destarte, é considerando a busca pela diversidade étnica e geracional da força de trabalho que o estudo de Doverspike, Taylor, Shultz e Mckay (2000) intitulado como “*Responding to the Challenge of a Changing Work-*

force: Recruiting Nontraditional Demographic Groups” tem sinalizado, desde então, a emergencialidade de recrutamento e seleção nesse sentido. Isso porque, de acordo com o estudo, há uma escassez de candidatos qualificados e, ainda, da natureza mutável da composição demográfica da força de trabalho para o setor público. Não é preciso apenas considerar “possível” a contratação de uma força de trabalho diversa, mas adotar como um desafio a adoção desse postulado como um princípio já no âmbito do recrutamento. Após uma década, o estudo de Cho e Lewis (2012) tem revelado que embora tal princípio seja seguido de modo incipiente pela Administração Pública estadunidense, em comparação com a estrutura verticalizada da organização federativa, as forças de trabalho estaduais são ainda mais velhas que o serviço público federal, por conta não de novas contratações, mas pelo envelhecimento natural dos servidores.

Categoria temática 6 (CT6): Temas periféricos em gestão de pessoas não tratados nas categorias anteriores

Aqui consideramos artigos que, embora encontrem intersecção com categorias anteriormente discutidas, não a analisam de modo central. Nesse segmento, por se compreender que os debates são importantes, dedicou-se essa subseção para os debates marginais. O primeiro deles postula que a burocracia está presente na Administração Pública e Blom et al. (2020), concluindo que funcionários de organizações governamentais percebem o excesso de burocracia (no sentido de processos

morosos e em demasia) do que os funcionários de empresas privadas. Desse modo, o setor público está associado não apenas às regras e procedimentos necessários, como também com regras consideradas onerosas e ineficazes pelos servidores públicos (BLOM et al., 2020).

Assim como a burocracia ainda é muito presente, o processo de modernização é assunto que também está em evidência na área de recursos humanos no setor público. Meyer e Hammerschmid (2010) trouxeram contribuição empírica aos debates sobre a modernização da gestão de recursos humanos. Embora as iniciativas para descentralizar a gestão de recursos humanos tenham sido relatadas pela maioria dos países participantes do estudo, o cenário que se tem é de bastante centralização e ênfases, ritmos e graus de implementação diferentes (MEYER; HAMMERSCHMID, 2010).

Outros debates acerca da cooperação e clima organizacional foram identificados. Um sistema que suporta interações regulares, abertas e seguras entre os membros da organização pode criar união e comportamentos relacionados à equipe, que fazem os funcionários perceberem um clima de trabalho cooperativo. Todavia, quando a avaliação de desempenho é caracterizada pela falta de participação, transparência e equidade, com orientação avaliativa e não de aprendizagem, gera-se relação negativa com o estabelecimento de um clima cooperativo, o que leva os funcionários públicos questionarem a confiabilidade do empregador (WIEMANN; MEIDERT; WEIBEL, 2019). A avaliação do desempenho de funcionários públicos é uma etapa

importante que sinaliza se o processo de recrutamento e seleção foi eficaz. Em adição, quando realizado da forma correta, afeta positiva ou negativamente a confiança dos funcionários públicos. Os processos de recrutamento e seleção no setor público ainda podem conter o fator redução salarial, como investigado por Kiernan (2019) ao estudar o recrutamento de novos consultores para hospitais públicos. A decisão de redução foi devida a três razões: auto interesse de dois atores (Ministro da Saúde e sindicatos); ideologia de austeridade e; crenças irracionais sobre a força do setor público como empregador.

As organizações públicas dependem de vários recursos para perseguir metas e implementar políticas ou programas e, por vezes, enfrentam dificuldades por terem recursos limitados (LEE; WHITFORD, 2013). Por isso, precisam o gerir da forma mais eficiente para obter o melhor desempenho. Determinados recursos têm impacto positivo na eficácia da instituição como: administrativa (número de membros da alta estrutura do governo), e pessoal (nível de profissionalização dos funcionários) (LEE; WHITFORD, 2013). Os fatores administrativo e de pessoal supracitado devem ser considerados no desenho dos processos de seleção, tanto a quantidade de vagas, como o nível de escolaridade dos candidatos. O estudo de Vigoda (2000) aponta algumas novas direções para explicar melhor a capacidade de resposta dos órgãos públicos às demandas dos cidadãos à luz da nova abordagem de gestão pública.

Os sistemas de Employment At Will (EAW) têm a falta de confiança dos servido-

res públicos com os seus superiores imediatos, falha sistêmica recorrente, inclusive se impor como barreira à gestão pública eficaz. Em alguns casos pode atrasar a implementação de técnicas da Nova Gestão Pública, em outros, pode frustrar a eficácia e abertura de governos democráticos (BATTAGLIO; STEPHEN, CONDREY, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face das discussões levantadas junto à literatura internacional fica patente que embora sua origem seja predominantemente eurocêntrica e norte-americana, há investigações que em certa medida, trazem implicações que podem ser pensadas para as organizações do setor público brasileiro. O presente estudo destaca cinco implicações como sendo as principais a serem observadas por profissionais da área de gestão de pessoas: i) a compreensão de abordagens comportamentais; ii) a atenção aos esforços de controle sobre a ação humana; iii) a observância das implicações jurídicas como necessárias para uma análise distante da superficialidade do postulado de que “regras são a fonte do atraso” desenvolvimentista; iv) a relação do desempenho com a corrupção e com as intenções de demissão do serviço público e; v) a busca pela diversidade da força de trabalho em todos os níveis do arranjo federativo.

Em que pese o levantamento da literatura ora oferecido pela presente pesquisa, ficou evidente a relação de inferência causal das práticas de recrutamento e seleção (em especial suas implicações) nos subsistemas de gestão de pessoas. Nesse sentido, não

se pode negligenciar que se os esforços de práticos considerarem todas as vinculações e movimentos dialéticos, aperfeiçoamentos na adaptação de modelos de gestão oriundos de organizações privadas também podem ser pensados para o setor público. Nesse sentido, consideramos importante incorporar em estudos futuros: a) a análise do “como” as práticas de recrutamento e seleção de pessoal podem ser aperfeiçoadas considerando o arranjo federativo brasileiro (haja visto sua complexidade em termos de extensão territorial e articulação interfederativa inscrita) e a padronização de políticas nacionais de gestão de pessoas nos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário); b) os detalhes acerca da percepção qualitativa dos administradores egressos no serviço público com vistas a se identificar suas motivações e aspirações na resolutiva das cinco categorias temáticas

destacadas por nossa pesquisa. Isso porque já há estudos em termos semelhantes que apontam a percepção como dimensão analítica útil para rever as práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro (CARMO et. al, 2018).

Em termos de contribuição acadêmica, a sistematização dos diversos estudos acadêmicos envolvendo as práticas em recrutamento e seleção na literatura estrangeira apresenta-se como contributo original para a área de Administração Pública. Apresenta-se ainda, útil para os práticos da área (sobretudo profissionais gestores de pessoas), estudantes e pesquisadores que tenham por objetivo responder ad hoc “a quantas anda” as práticas em gestão de pessoas em organizações de setores públicos específicos.

REFERÊNCIAS

- ANDERFUHREN-BIGET, S., VARONE, F., GIAUQUE, D. E RITZ, A. Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 213-246, 2010.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. **Review of Public Personnel Administration**, v. 35, n. 2, p. 146-168, 2015.
- BARROS, M.V., SALVADOR, R., PIEKARSKI, C.M. et al. Life cycle assessment of electricity generation: a review of the characteristics of existing literature. **Int J Life Cycle Assess**, v. 25, p. 36-54, 2020.
- BATTAGLIO, R. JR; STEPHEN E. CONDREY. Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service Reform on Organizational and Managerial Trust. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 689-707, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público Brasília: Enap**, 2019.
- BLOM, R., KRUYEN, P. M., VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; VAN THIEL, S. One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020.
- BOARDMAN, C., BOZEMAN, B.; PONOMARIOV, B. Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Manager's Work Attitudes. **Public Administration Review**. v. 70, p. 50-59, 2010.
- BOARDMAN, C.; SUNDQUIST, E. Toward Understanding Work

- Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. **The American Review of Public Administration**, v. 39, n. 5, p. 519–535, 2009.
- CAMILO, J. A., FORTIM, I. E CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas: Práticas de recrutamento e seleção por competências**, Ed. Senac, 2018.
- CARMO, L. J. O., ASSIS, L. B. DE, MARTINS, M. G., SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista Do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.
- CATS-BARIL, W.; THOMPSON, R. Managing Information Technology Projects in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 55, n. 6, p. 559-566, 1995.
- CERNA, L. Understanding the diversity of EU migration policy in practice: the implementation of the Blue Card initiative, **Policy Studies**, v. 34, n. 2, p. 180-200, 2013.
- CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance Management and Trust in Supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236-259, 2012.
- CHO, Y. J.; LEWIS, G. B. Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 4-23, 2012.
- CHO, Y. J.; RINGQUIST, E. J. Managerial trustworthiness and organizational outcomes. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 1, p. 53-86, 2011.
- COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista Do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.
- COHEN, G., BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 3, p. 240–263, 2016.
- CORSI, A.; PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; SILVA, V. L. Technology transfer for sustainable development: Social impacts depicted and some other answers to a few questions. **Journal of Cleaner Production**, v. 245, n. 1, p. 118-522, 2020.
- DAHLSTRÖM, C.; NIKLASSON, B. The Politics of Policization in Sweden. **Public Administration**, v. 91, n. 1, p. 891-907, 2013.
- DESSLER, G. **Human resource management**. (9ª ed.). New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DOVERSPIKE, D., TAYLOR, M. A., SHULTZ, K. S.; MCKAY, P. F. Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 4, p. 445–459, 2000.
- ECHER, I. C. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 2, n. 22, p. 5-20, 2001.
- ERTÜRK, A. Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 1, p. 140–175, 2014.
- FADUL, E., SILVA, L. P E CERQUEIRA, L. S. Análise do Campo da Administração Pública através da produção científica publicada nos anais dos EnAPGS. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 16, n. 59, p. 1-16, 2011.
- GENE, A. Brewer, In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 4, p. 505–527, 2005.
- GERHART, B. **Compensation**. In: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., Snell, S. (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010.
- GIAUQUE, D. Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 1, p. 70–98, 2015.
- GILBERT, J. A.; TANG, T. L.-P. An Examination of Organizational Trust Antecedents. **Public Personnel Management**, v. 27, n.3, p. 321–338, 1998.
- GUARNIERI, P.; GOMES, R.C. Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. **Journal of Public Procurement**, v. 19, n. 4, p. 295-321, 2019.
- HARRINGTON, J. R.; LEE, J. H. What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 214–238, 2015.
- HAVERLAND, M. E LIEFFERINK, D. Member State interest articulation in the Commission phase. Institutional pre-conditions for influencing 'Brussels'. **Journal of European Public Policy**, v. 19, n. 2, p. 179-197, 2012.
- HAYS, S.W.; KEARNEY, R.C. Anticipated Changes in Human Resource Management: Views

- from the Field. **Public Administration Review**, v. 61, p. 585-597, 2001.
- HETTINGTON, J., E ARNOLD, D. R. Undergraduate business education: it's time to think outside the box. **Journal of Education for Businesses**, v. 88, n. 4, p. 202-209, 2013.
- JUNG, H.; YOON, H. Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. **International Journal of Hospitality Management**, n. 38, p. 84-88, 2014.
- KIERNAN, F. Public policy failure in healthcare: The effect of salary reduction for new entrant consultants on recruitment in public hospitals. **Administration**, v. 67, n. 2, p. 95-112, 2019.
- KIM, S. The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 2, p. 257-279, 2012.
- KIM, S., EGAN, T. M.; MOON, M. J. Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 3, p. 237-262, 2014.
- KIM, S.; YOON, G. An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 147-168, 2015.
- KO, J. E HUR, S. The Impacts of Employee Benefits, Procedural Justice, and Managerial Trustworthiness on Work Attitudes: Integrated Understanding Based on Social Exchange Theory. **Public Admin Review**, v. 74, p.176-187, 2014.
- LATHAM, G., SULSKY, L. M. , E MACDONALD, H. **Performance management**. In: Boxall, P. F., Purcell, J. , & Wright, P. M. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007.
- LEE, G.; JIMENEZ, B. S. Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 168-184, 2011.
- LEE, S. Y.; WHITFORD, A. B. Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.23, n.3, p. 687-712, 2013.
- LI, Y., WANG, H.; JIAO, J. The application of strong matrix management and PDCA cycle in the management of severe COVID-19 patients. **Critical Care**, v. 24, p. 157, 2020.
- MANN, G. A. A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human Resource Management** (10ª ed.). Ohio: South-Western, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 2016.
- MCGRANDLE, J. Job Satisfaction in the Canadian Public Service: Mitigating Toxicity With Interests. **Public Personnel Management**, v. 48, n.3, p. 369-391, 2019.
- MEYER-SAHLING, J.H. E MIKELSEN, K.S. Civil Service Laws, Merit, Politicization and Corruption: The perspective of public official from five east european countries. **Public Administration**, v. 94, n.1, p. 1105-1123, 2016.
- MEYER, R.; HAMMERSCHMID, G. The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European Comparative Perspective. **Public Administration**, v. 88 , n. 2, p. 455-478, 2010.
- MOSTAFA, A.M.S., GOULD-WILLIAMS, J.S. E BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, v. 75, p. 747-757, 2015.
- NIELSEN, P. A. Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 2, p. 431-458, 2014.
- NISTOSKAYA, M., CINGOLANI, L. Bureaucratic Structure, Regulatory Quality, and Entrepreneurship in a Comparative Perspective: Cross-Sectional and Panel Data Evidence. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n.3, p. 519-534, 2016.
- PAGANI, N., KOVALESKIJ, L.; RESENDEL, M. M. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência Da Informação**, v. 46, n.2, 2018.
- PAMPLONA SOLIS, L.; ARGÜELLO, J. C. C.; BARBA, L. G.; GURROLA, M. P.; ZARHRI, Z.; ARROYO, D. L. T. Bibliometric Analysis of the Mass Transport in a Gas Diffusion Layer in PEM Fuel Cells. **Sustainability**, v. 11, n. 23, p. 1-18, 2019.

- PARK, S. M.; WORD, J. Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. **Public Personnel Management**, v. 41, n.4, 705–734, 2012.
- PERRY, J. L. A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n.1, p. 20–43, 2010.
- PITTS, D. W.; WISE, L. R. Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n. 1, p. 44–69, 2010.
- PREUSS, L.; WALKER, H. Psychological Barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, v. 89, p. 493-521, 2011.
- RITZ, A.; WALDNER, C. Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n.3, p. 291–316, 2011.
- SELDEN, S.C., INGRAHAM, P. W.; JACOBSON, W. Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey. **Public Administration Review**, v. 61, p. 598-607, 2001.
- SISSON, K. **Personnel management**: paradigms, practice and prospects. In: Sisson, K. (Ed.), *Personnel management* (2ª ed.). Oxford: Blackwell, 1994.
- TEIXEIRA, H. J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 2, p. 27-38, 1981.
- THANI, F. A., & ANSHARI, M. Maximizing Smartcard for Public Usage: PDCA and Root Cause Analysis. **International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)**, v. 11, n. 2, p. 121-132, 2020.
- TRUSS, C. Continuity and Change: The rule of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 1, p. 1071-1088, 2008.
- VAN DALEN, H. P., HENKENS, K.; SCHIPPERS, J. Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. **Journal of European Social Policy**, v. 19, n. 1, p. 47–60, 2009.
- VERMEEREN, B., KUIPERS, B.; STEIJN, B. Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 2, p. 174–195, 2014.
- VIGODA, E. Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel. **Public Administration**, v. 78, n. 1, p. 165-191, 2000.
- WIEMANN, M., MEIDERT, N.; WEIBEL, A. “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees' Trust in the Employer. **Public Personnel Management**, v. 48, n. 3, p. 283–308, 2019.
- WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? **Administration & Society**, v.43, n.1, p. 22–44, 2011.

EXCLUSÃO DIGITAL E ENSINO DE MARKETING: UMA ANÁLISE CURRICULAR FRENTE ÀS DEMANDAS DE MERCADO

DIGITAL EXCLUSION AND MARKETING EDUCATION: A CURRICULUM ANALYSIS IN FRONT OF MARKET DEMANDS

JOMILSON QUEIROS DE JESUS

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
jomilson.queiros@ufpe.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6078-9136>

MARIANNY JESSICA DE BRITO SILVA

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
marianny.jbrito@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5567-3657>

ADRIANA MARIA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
adriana.amo@ufpe.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4244-6129>

RESUMO

O estudo teve o objetivo analisar os componentes curriculares dos cursos de Administração do Brasil, com conceito 5 na avaliação de Conceito Preliminar de Curso (CPC) do MEC, no intuito de verificar a adequação do que é ensinado nas instituições e o que o mercado de trabalho vem exigindo em termos qualificação para os empregos tech, de acordo com ranking do LinkedIn para a busca “marketing digital”. Utilizamos a análise documental, onde se analisou as matrizes curriculares e ementas disponíveis pelas instituições de modo a verificar o nível de colaboração das disciplinas com a prática de marketing. Os resultados demonstraram que até o momento o currículo das instituições avaliadas atende parcialmente aos requisitos e responsabilidades do profissional engajado na área de marketing. O estudo oferece oportunidades para as instituições de ensino avaliarem seus currículos e torná-los atuais e interessantes de modo a promover maior capacitação discente e redução da exclusão.

PALAVRAS - CHAVE

Exclusão digital. Ensino de marketing. Aprendizagem experiencial. Empregos tech.

A B S T R A C T

The study aimed to analyze the curricular components of administration courses in Brazil, with concept 5 in the evaluation of Preliminary Course Concept (CPC) of the MEC, in order to verify the adequacy of what is taught in the institutions and what the labor market has been demanding in terms of qualification for tech jobs, according to LinkedIn ranking for the search "digital marketing". We used document analysis, where the curricular matrices and menus available by the institutions were analyzed in order to verify the level of collaboration of the disciplines with marketing practice. The results showed that so far the curriculum of the evaluated institutions partially meets the requirements and responsibilities of the professional engaged in the marketing area. The study provides opportunities for educational institutions to evaluate their curricula and make them current and interesting in order to promote greater student training and reduce exclusion.

K E Y W O R D S

Digital exclusion. Marketing education. Experiential learning. tech jobs.

INTRODUÇÃO

Já há algum tempo, o mercado de trabalho vem sofrendo mudanças, devido ao avanço de novas tecnologias e o surgimento constante de inovações e melhores práticas para realização do trabalho, que passou a ser cada vez mais digital. Com o advento da Covid-19, esse cenário se atenuou, gerando a indagação se os brasileiros estão preparados para um contexto de empregos mais digitais (Nexo, 2021). No momento em que se escreve este trabalho, existem apenas, em uma plataforma de compartilhamento de vagas, 3.638 posições em aberto com a palavra-chave “marketing digital” (LinkedIn, 2022). Esse quantitativo não é à toa, pois a área de marketing foi a que mais sofreu mudanças com o fenômeno da digitalização e advento da sociedade 5.0 (MISHRA; WILDER; MISHRA, 2017; SÁ *et al.*, 2021).

Em alguma medida, as novas tecnologias impulsionaram grandes mudanças no marketing, o mercado mudou, as empresas estão se adaptando ao que se convencionou chamar “marketing digital”. No entanto, conforme apontam estudos, como o de Mishra; Wilder; Mishra (2017) as escolas de negócios ainda carecem de fornecer aos alunos o conhecimento prático necessário sobre as novas demandas do marketing digital. Essa lacuna entre o que o mercado espera e o que a universidade entrega tem chamado atenção para o fenômeno da alfabetização digital dos alunos (BROCATO *et al.*, 2015; MISHRA; WILDER; MISHRA, 2017).

A alfabetização digital consiste na capacidade de compreender e utilizar informações por meio de computadores ou dispositivos eletrônicos, em diferentes fontes e formatos, e tem se mostrado como um desafio para alunos e profes-

res, em termos de preparação para o uso desses recursos (PURNOMO *et al.*, 2020). Os alunos precisam obter conhecimentos baseados em literatura significativa que os preparem para as demandas atuais do mercado. No campo do marketing, isso é um desafio, uma vez que, de acordo com Mishra *et al.* (2017), boa parte das escolas de marketing tem se preocupado mais em fornecer a base teórica da disciplina, sem acompanhar, necessariamente, a evolução do conhecimento na área em termos práticos e tecnológicos.

Brocato *et al.*, (2015) relatam essa realidade quando falam sobre o marketing com foco acadêmico e o marketing com foco no mercado, parecendo haver um abismo entre eles. Os autores relatam ainda que os cursos tradicionais de marketing não estão acompanhando o ritmo das mudanças tecnológicas. Algumas razões apontadas para isso são, por exemplo, a falta de capacitação do corpo docente e instituições com uma estrutura inadequada em termos de tecnologia. Porém, como apontam Mishra *et al.* (2017), os alunos, na maioria das vezes nativos digitais, sabem que os imigrantes digitais, no caso, o corpo docente, estão perpetuamente atrasados, sendo esse um dos principais problemas a serem superados: a capacitação docente.

A falta de uma preparação adequada, frente às novas demandas de mercado, pode, em alguma medida, provocar o fenômeno da exclusão digital nesses discentes, que sairão da universidade sem a bagagem prática necessária para atingir seus objetivos profissionais. Assim, a exclusão digital, de acordo com Almeida *et al.*, (2005) pode

consistir tanto em não possuir elementos tecnológicos, como também não saber usar minimamente as tecnologias com as quais se convive no dia a dia. E em termos do mercado de trabalho, na área do marketing, a demanda por profissionais, com conhecimento prático em ferramentas digitais, aumenta anualmente.

Considera-se, portanto, o aumento do interesse pelo aspecto da exclusão digital, nos últimos anos, conforme apontam (JUNIOR, 2006; PURNOMO *et al.*, 2020) e sob a luz da perspectiva teórica de aprendizagem experiencial de (VACCARO, 1993) bem como as lacunas apontadas por diversos estudos (BROCATO *et al.*, 2015; MISHRA; WILDER; MISHRA, 2017; TUTEN; MARKS, 2012). No que tange o ensino de marketing, propõe-se responder o seguinte problema de pesquisa: Os cursos de Administração no Brasil estão preparando os discentes para um contexto de ofertas de emprego no marketing digital?

Como objetivo, busca-se investigar os componentes curriculares de marketing dos cursos de Administração das universidades que obtiveram conceito 5 na última avaliação do MEC, denominada Conceito Preliminar de Curso (CPC), de modo a identificar o nível de adequação com as necessidades reais do mercado de trabalho em tempos de marketing digital. Espera-se contribuir com a literatura, fornecendo um panorama nacional do ensino de marketing nas universidades em questão com o mercado, oportunizando identificar deficiências no processo de ensino-aprendizagem para correções e adequações, de modo a tornar o ensino mais significativo aos dis-

centes, bem como aos docentes, ao apontar o retrato do Brasil e indicar possíveis caminhos de melhorias.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados os tópicos que irão tratar da aprendizagem experiencial no ensino de marketing e da exclusão digital

Aprendizagem experiencial no ensino de marketing

A aprendizagem experiencial é definida por Hawtrey (2007) como a incorporação de oportunidades ativas e participativas dos alunos no curso. De acordo com o autor, essa tendência de aprendizagem decorre das mudanças nas expectativas dos alunos em sala de aula, bem como da pressão do mercado em exigir cada vez mais dos estudantes conhecimentos que possam ser aplicados no mundo real. Essa perspectiva está alinhada ao que Vaccaro (1993) relata ao mencionar que os estudantes aprendem não ouvindo sobre uma determinada coisa, mas fazendo e experimentando as consequências de suas ações. Os alunos se lembram muito pouco do que ouvem, mas, na maioria das vezes, são o que fazem (HAWTREY, 2007). Wymbms (2011) relata ainda que aprender fazendo é uma ótima experiência educacional.

Na área das Ciências Sociais Aplicadas, sempre houve um grande debate sobre a teoria e a prática, especialmente, em cursos como o de Administração, que possui

no seu currículo uma infinidade de disciplinas que requer, por vezes, um esforço maior do corpo docente em mostrar a aplicabilidade desse conhecimento aos alunos (CASTRO, 2006). A aplicabilidade do conhecimento gerado nas universidades é exatamente o que se exige, atualmente, quanto a habilidades relevantes que possam gerar soluções práticas. De acordo com Manzon (2020) há uma lacuna entre o que se ensina nas universidades, o que a indústria requer e o que a aprendizagem experiencial permite aos alunos obterem, em termos de experiência direta, na aplicação do conhecimento no mundo real.

Para Sangpikul (2020) o aprendizado experiencial é mais eficaz, por permitir aos alunos a oportunidade de aprenderem fazendo. No contexto do ensino de marketing, uma área no espectro maior da Administração, há evidências, desde Vaccaro (1993), que a aprendizagem experiencial é uma boa oportunidade de propiciar aos alunos, chances relevantes de aprendizado. Essa necessidade de conhecimento foi acentuada, recentemente, na área de marketing, em função das transformações causadas pela internet e do surgimento do que se convencionou chamar “marketing digital”.

Mishra *et al.*, (2017) relatam que as escolas de negócios devem encontrar meios de estar a par das tendências digitais, para manter os cursos e o ensino relevantes. Hoje, o profissional de marketing lida com um contexto muito mais digital, de empregos que demandam conhecimentos especializados em mídias sociais, blogs, análise de dados, sites de compartilhamento. Har-

rigan e Hulbert (2011) já sugeriram que o novo DNA do ensino de marketing (a tecnologia) é o fio que entrelaça as demais habilidades. Brocatto *et al.*, (2015, p. 1) relatam que “a educação em marketing deve refletir o ambiente atual de marketing, e, portanto, deve ser capaz de mudar rapidamente para refletir o novo conteúdo e as habilidades necessárias”.

Kemp, Mcdougal e Syrdal (2019) em seu estudo quanto à experiência de aprendizado experiencial aos alunos de marketing digital, relatam que, embora tenha existido uma disrupção e o marketing digital tenha se tornado mais difundido, educadores lutam, constantemente, para incorporar tópicos e conceitos digitais em seus currículos, dada a escassez de recursos de ensino disponíveis. Neste estudo, o objetivo foi desenvolver a confiança aos alunos, preparando-os para lidarem com as demandas do marketing de influência, simulando casos reais em sala de aula.

Tuten e Marks (2012) relatam também que os professores utilizam as ferramentas de mídias sociais e digitais no cotidiano, porém, veem menos necessidade de repassar esse conhecimento aos seus alunos. Mishra *et al.*, (2017) apontam que um desafio dos profissionais docentes dessa área é que precisam, por vezes, aprender a operar as ferramentas que vêm surgindo sozinhas, para depois conseguirem repassar esse conhecimento aos seus alunos. Nota-se que muitas instituições não dispõem de infraestrutura e recursos necessários para capacitar o corpo docente, sendo esse um dos grandes desafios para implementação de um ensino mais relevante à prática profissional.

No entanto, as escolas de negócios devem estar a par das demandas da profissão de marketing, para ajudar a preparar a próxima geração de profissionais de forma mais relevante (ROBERTS; MICKEN, 2015). Com isso, esses estudiosos relatam que vivemos num contexto de economia digital e se questionam como o marketing respondeu a esses avanços. Nesse sentido, a prática de marketing respondeu muito bem, porém, o mesmo não se pode dizer do marketing acadêmico ensinado nas escolas de negócios. Desse modo, os autores propõem o estudo para tratar das ofertas digitais na sala de aula de marketing.

Conforme aponta a literatura BAL *et al.*, 2015; Roberts e Micken (2015) as tecnologias digitais estão quase que onipresentes na prática de marketing. Há uma pressão por parte dos alunos, bem como do mercado, para que haja uma preparação adequada em termos de aprendizado experiencial, ou seja, aprender fazendo. A entrega desses profissionais ao mercado precisa preencher essa lacuna existente, que pede por profissionais mais capacitados, capazes de encarar um ambiente mais tecnológico e digital.

Exclusão digital e empregos tech

Em meio a um cenário de constante aceleração digital que aponta transformações positivas e vantagens competitivas no mercado de trabalho, as tecnologias digitais passaram a possibilitar cada vez mais a interconexão entre pessoas em diferentes locais e a virtualização dos processos de trabalho. Entretanto, ainda persistem

lacunas de diferentes níveis socioeconômicos entre os indivíduos e as sociedades que causam uma polaridade real. Deste modo, fala-se em exclusão digital (*digital divide* ou *e-exclusion*), como um fenômeno social multidimensional, que passeia por desigualdades sociais ao nível global, nacional, comunitário e do indivíduo (CHEN; WELLMAN, 2005).

Essa realidade se manifesta além do fato de não se possuir dispositivos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como também a condição de não saber usá-los (HOSMAN; COMISSO, 2020). Assim, a exclusão digital também envolve a incapacidade de pensar, criar, organizar novas formas mais justas e dinâmicas de produção e distribuição de riqueza simbólica e material (SCHWARTZ, 2000). Em tempos substancialmente digitalizados, de uma sociedade da informação em rede, nota-se um processo estruturado e desigual, beneficiando mais a uns do que a outros, advindo, principalmente, da globalização da comunicação (THOMPSON, 1998).

Por uma série de entraves ao efetivo exercício do direito humano básico à comunicação na era digital, vivenciamos uma desigual apropriação dessas condições tecnológicas emergentes, por parte dos diferentes estratos sociais. Percebe-se, sobretudo, que a exclusão assume uma face que pode dificultar o acesso aos meios de colocação e recolocação no mercado de trabalho (BARRETO; RODRIGUES, 2012). Nessa ótica, vê-se surgir a necessidade de manuseio de novas técnicas e habilidades para as situações de uso das tecnologias,

com a finalidade de preparação ao exercício profissional.

Em um mercado de trabalho direcionado ao desenvolvimento de aplicações por meio da internet, o desemprego também tem se expandido de forma avassaladora e excludente, diante do fato das pessoas não possuírem condições significativas e amplificadas de acesso a ferramentas e recursos digitais. Por isso, esses sujeitos tendem a ter menos informações e, conseqüentemente, menos oportunidade de inserção profissional, bem como chances mínimas de terem suas produções, ideias e visões de mundo transmitidas em larga escala.

Diante de uma realidade de empresas que vêm incorporando novas tecnologias nos processos produtivos, é válido reconhecer que esse avanço científico e tecnológico exige um trabalho mais qualificado, fundamentado na intelectualização. Em meio aos desafios por novos padrões de desempenho e produtividade:

Essa configuração do mercado de trabalho tem relação com a forma empresarial, que passa a ser predominante, a “empresa em rede”, que gera e processa informações com grande eficiência e uso de tecnologias informacionais, estabelece relações entre prestadores de serviços e fornecedores e permite flexibilidade para potencializar a inovação, transformando os meios de produção tão rapidamente quanto mudam os objetos sob o impacto de rápida transformação cultural e dos padrões de consumo (AZAMBUJA; MOCELIN, 2016, p. 168-169).

Ocorre, então, uma nova lógica de união de tecnologias digitais, físicas e biológicas, modificando os modos de vida e trabalho, fruto da Quarta Revolução Industrial. Segundo Schwab (2016), é nessa nova configuração que prevalece a personalização de produtos e a criação de novos modelos operacionais, estabelecendo um trabalho cada vez mais sob demanda, pela flexibilidade que o mundo digital impõe. Pelas tendências de negócios e oportunidades de emprego, em um mundo de conexões ainda mais virtuais com profissionais de sua área ou de outras áreas, é válido destacar um contraponto dessa dinâmica, uma vez que, para Moniz e Kovács (2001, p.28), “é possível que os computadores substituam as pessoas na realização de uma grande variedade de funções ligadas à produção e distribuição de bens e serviços”.

Essa nova era de automação provoca uma maior digitalização, cujos efeitos são potencialmente adversos para empregados e trabalhadores, em seus processos de produção, tarefas e até mesmo profissões. A partir da multifuncionalidade desse profissional contemporâneo, fica evidente que o mercado de trabalho passa a exigir o domínio de noções digitais básicas, como as atividades avançadas de pesquisa, tecnologia e inovação, pela utilização de tecnologias programáveis.

Vale mencionar, em linhas gerais, que, embora se enfatize o potencial das TICs para reduzir a pobreza e a desigualdade, na prática, a dinâmica social funciona em sentido inverso (SORJ, BERNARDO; GUEDES, 2005). Isso evidencia que a exclusão

digital é acentuada nesse mundo global, seja pelo distúrbio ao acesso tecnológico (restrição ou distorção de informação), seja por falta de infraestrutura tecnológica, obstáculos de acesso às redes, insuficiente capacidade educativa e cultural para uso da internet (CASTELLS, 2003). Certamente, essas dificuldades são fatores impeditivos ao efetivo e pleno exercício da cidadania.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Características da pesquisa

O estudo, quanto a sua natureza, pode ser classificado como pesquisa básica de abordagem qualitativa, que, de acordo com Creswell (2010) é a forma de investigação em que pesquisadores fazem uma interpretação do que ouvem, enxergam e entendem. Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, na medida em que se buscará descrever elementos curriculares que estejam ou não adequados às atuais demandas de mercado na área de marketing digital (GIL, 2002). O método utilizado foi a análise documental, que consiste na análise de documentos que ainda não receberam tratamento analítico e que, por natureza, derivam de dados secundários (GIL, 2002; SIENA, 2007).

Em um primeiro momento, foram agrupados os materiais disponibilizados pelas instituições de ensino superior, quais sejam: matriz curricular e ementa das disciplinas. Tais documentos permitem verificar a adequação entre o que é oferecido pelas uni-

versidades e o que o mercado de trabalho está demandando. Pesquisas semelhantes utilizaram do método de análise documental, como, por exemplo, Brocato (2015), que buscou avaliar como as disciplinas de mídias sociais estavam sendo ensinadas nas instituições de ensino nos Estados Unidos. Também Wymbs (2011) investigou que, após uma revisão geral das tendências do ensino de marketing e uma auditoria curricular das iniciativas de marketing digital existentes até então, propõe-se um novo currículo que reflita o marketing na era digital e detalhe uma abordagem para implementação desse novo currículo.

Nosso estudo propõe analisar o currículo dos cursos de Administração, em específico, avaliar se neles existem elementos de marketing digital e como essas disciplinas estão ou não preparando os discentes para um mercado de trabalho mais digital. Acrescentamos para a nossa análise uma lista de 10 vagas de trabalho na área de marketing digital, extraídas na plataforma LinkedIn (2021). Optamos por adicionar a essa lista as 10 primeiras posições que aparecem na busca, realizada no mês de novembro de 2021 (especificamente no dia 03). O critério de escolha foi por conveniência. A lista dará o insight inicial para a nossa análise, uma vez que mostrará elementos como requisitos necessários para o preenchimento da vaga e as responsabilidades.

Castro (2006) aponta também que a análise de documentos na pesquisa qualitativa é um dos métodos mais importantes, com observação passiva, entrevistas, grupos de discussão e observação participativa.

Coleta de dados

Os dados foram coletados na web, porém, restringiu-se sua extração para análise somente dos cursos de Administração que obtiveram conceito 5 na última avaliação do MEC no Conceito Preliminar de Curso (CPC). A última classificação CPC corresponde ao ano de 2019, publicada em 2021, sendo localizados, no total, 25 cursos de Administração que alcançaram a nota máxima na avaliação. Entre essas vinte e cinco instituições, 13 são privados com fins lucrativos, 9 são privados sem fins lucrativos e 3 são públicas federais.

Foram utilizadas duas estratégias para a coleta de dados, quais sejam: i) acessamos os sites web das instituições de ensino, com o objetivo de extrair, quando disponíveis, as matrizes curriculares e o documento contendo as ementas das disciplinas. Caso não fosse possível alcançar esse objetivo a partir do site, partimos para a segunda estratégia: ii) o envio de e-mail para as coordenações dos cursos de Administração, conforme dados disponíveis no próprio site da instituição, e também por meio de ligações telefônicas.

No Apêndice A, constam dados das instituições por código, conforme informado acima, bem como as disciplinas que julgamos ser as que mais tiveram adesão ao escopo do estudo, e estiveram, de alguma forma, na nossa percepção relacionada ao marketing digital. Além disso, consideramos se a ementa do componente curricular estava ou não disponível para também ser analisada.

Análise de dados

O método de análise dos dados corresponde à Análise de Conteúdo por ser:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (1979, p. 42).

Ao permitir uma análise apurada de conteúdo dos dados coletados, prevalecem três etapas: a) pré-análise, com uma leitura prévia do planejamento, para identificar os pontos centrais da pesquisa; b) exploração do material, na seleção de palavras-chave, agrupadas em categorias, segundo regras de classificação, de acordo com o contexto; e c) tratamento dos resultados, quando os dados brutos são tratados a partir dos suportes teóricos e interpretados (BARDIN, 2011).

Na primeira etapa de pré-análise foram feitas as leituras do material coletado, quais sejam: as 10 primeiras vagas relacionadas no ranking do LinkedIn quando digitado o termo de busca “marketing digital”. A lista consta no apêndice B, as matrizes curriculares das vinte e cinco instituições mais bem conceituadas no ranking CPC (Conceito Preliminar de Curso) do MEC, para o curso de administração, bem como as respectivas ementas que estavam disponíveis no site e solicitadas por e-mail, dessas instituições para análise.

Para a segunda etapa, conforme Silva, Ivete e Fossá (2015), é necessário a codificação considerando os recortes do texto em unidades de registro de modo a serem analisadas. Nessa fase então, propomos analisar os requisitos e responsabilidades exigidas dos profissionais que pretendem se candidatar a uma vaga. Abaixo discutimos os elementos constitutivos dessa etapa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Requisitos para Preenchimento das Vagas

Após análise dos requisitos, constatou-se que 90% das vagas pedem que o profissional tenha nível superior completo, e os cursos mais solicitados respectivamente foram: marketing, administração, publicidade e propaganda, comunicação social, jornalismo entre outros como engenharias, tecnologia da informação e relações-públicas. Algumas vagas sugerem uma formação complementar, como um MBA, e aprimoramento em idiomas como o inglês. Um fato interessante a se notar é que, dentre os cursos, aparecem aqueles que não estão diretamente relacionados a área de negócios e marketing propriamente dito, porém, que podem fornecer algum elemento em termos de preparação para o desempenho das funções.

Dentre os requisitos, também analisamos as experiências exigidas dos profissionais, desenvolvendo o Quadro I em que demonstramos aquelas que mais se destacaram:

Quadro 1 – Requisitos das Vagas Tech

Conhecimentos em Marketing Digital, Analytics e E-commerce;
Domínio das ferramentas: Google Ads, Gerenciador de Campanhas do Facebook, Google Analytics e Data Studio;
Conhecimento avançado em Excel;
Pacote Office Intermediário;
Conhecimento em ferramentas de aquisição de Leads: SEO, Google Analytics, Adwords, LinkedIn Website Demographics, Google Keywords, Email marketing, Facebook ads, TikTok, etc.
Funções similares: Analista de marketing digital, Analista de SEO, Analista de mídia de performance, Growth hacker, Analista de Web, Analista de E-commerce, Analista de CRO, Analista de comunicação.
Conhecimento no Google Analytics.
Forte conhecimento em rotina de gestão de projetos
Conhecimento de métricas de comunicação

FONTES: LINKEDIN (2022)

Como visto, os empregos na era digital exigem conhecimento prévio de ferramentas digitais que sejam úteis para a prática dos negócios. Tal conhecimento permite aos discentes maior inserção no mercado de trabalho, na medida em que estarão capacitados a entregar uma ampla gama de habilidades requisitadas pelas organizações (BAL et al., 2015). Para o alcance desse objetivo, torna-se importante que os alunos sejam expostos a um aprendizado voltado a prática, que lhes ensinem como

operar as ferramentas demandadas pelas empresas, nesse sentido a aprendizagem experiencial pode contribuir (HAWTREY, 2007; MANZON, 2020; VACCARO, 1993).

Responsabilidades

Neste tópico apontamos quais são as principais responsabilidades dos profissionais nas vagas analisadas (Quadro 2).

Quadro 2 – Principais Responsabilidades dos Profissionais

Desenvolvimento de estratégias comerciais e ações de marketing/mídias on e off;
Ferramentas: Adobe AEM, VTEX, Magento, Google Analytics, Shopify, Wordpress, Vignette, Oracle WebSites, CMS, Content management system, Drupal, Joomla, Hotjar, Microsoft Clarity, Sharepoint, Scrum, Agile, Google Drive, Trello, Jira, Heatmap, Test A/B, Office 365, Slack, Runrun.it, Microsoft Project, Teamwork, SEO, Métricas, CX, UX, Adobe, Wireframe, Axure, CRO, Conversion Rate Optimization, Otimização de Conversão, Landing Page, Design Sprint, Sprint, Squad, Chapters

Acompanha e analisa métricas e resultados dos conteúdos e ações da área.
Acompanha relatórios de marketing digital para prestação de contas ao cliente;
Monitorar insights do mercado;
Criação e otimização de campanhas online - Google, Facebook/Instagram, programática (Google Ads, Face e Insta Ads, Search, Display, Remarketing, Shopping, etc), gestão de indicadores e visão de mercado online;
Participar do planejamento estratégico de campanhas e ações de marketing digital com foco na geração de leads, impulsionamento de visitas, cliques e otimização das conversões do funil de marketing e vendas;
Controlar verbas de investimento, monitorar métricas e trazer insights estruturados para otimizar as campanhas para retorno do investimento de cada objetivo das mídias pagas;
Criar a estratégia e executar todas as atividades relacionadas à mídia nos canais Google Ads e Facebook na Squad de Mídias Digitais, atendendo as demandas das demais áreas da companhia
Desenvolver e viabilizar toda a operação de mídia focada no canal Google Ads;
Criar as segmentações necessárias para a operação de mídia voltada para o canal Google Ads e Facebook, com base nos dados existentes e propor incrementos necessários à otimização desses segmentos;
Construção e operação da estratégia de mídia nos canais Google Ads e Facebook ;

FORTE: LINKEDIN (2022)

Conforme quadro acima, os empregos tech na área de marketing digital demandam dos profissionais conhecimentos e responsabilidades que possam de fato contribuir com a prática nas organizações. Harrigan e Hulbert (2011) já sinalizavam para essa necessidade quando diziam existir uma desconexão entre a prática de mercado e o ensino de marketing, propondo então um novo DNA para o ensino de marketing.

Ressalta-se que foi realizado uma análise curricular de modo a identificar se, e quais, são as disciplinas ministradas nos cursos

de conceito 5 na avaliação CPC (Conceito Preliminar de Curso) disponibilizado no ano de 2021 no site do MEC, porém sendo referente a 2019, que estão contribuindo com a formação dos discentes para um mercado de trabalho no marketing muito mais digital. No Quadro 3 apresentamos uma lista das vinte e cinco instituições pertencentes ao ranking, com as respectivas disciplinas que, após análises, podem de alguma maneira contribuir com a formação dos discentes, para um alinhamento maior entre a teoria e a prática de mercado.

Quadro 3 – Disciplinas com Maior Aderência a Prática de Marketing

Instituição N°	Disciplinas com maior aderência	Disponibilidade da Ementa
1	Comunicação Empresarial, Métodos Quantitativos, Administração de Sistemas de Informação e Banco de Dados, Branding e Gestão da Inovação.	Ementa não disponível para análise
2	Métodos Quantitativos Básicos, Gestão de Negócios Inovadores, Gestão da Informação e do Conhecimento, Ciência de Dados e Inteligência Corporativa, Gestão de Marketing e Comportamento do Consumidor.	Ementa não disponível para análise
3	Comunicação Empresarial, Informática e Sistema de Informação.	Ementa disponível para análise (site)
4	Administração de Marketing I e II, Administração de Sistemas de Informação, Administração do Conhecimento, Inovação e Competitividade, Empreendedorismo (Criação de Novos Negócios), Inteligência Competitiva.	Ementa não disponível para análise
5	Comunicação na Era Digital, Métodos Quantitativos Aplicados aos Negócios, Tecnologias Exponenciais no Ambiente Corporativo, Conceitos e Prática de Marketing, Gerenciamento Avançado de Projetos de T.I, Inovação Tecnológica e Desenvolvimento de Novos Negócios, Digital Workplace.	Ementa disponível para análise (site)
6	Marketing, Branding e Prospecção de Mercados; Inovação, Sustentabilidade e Competitividade Empresarial; Digital Personalizável;	Ementa não disponível para análise
7	Tecnologia da Informação; Métodos Quantitativos; Administração de Sistema de Informações.	Ementa não disponível para análise
8	Sistemas de Informação Gerencial; Administração de Marketing; Estratégias de Marketing.	Ementa não disponível para análise
9	Métodos Quantitativos Aplicados; Sistema de Informação Gerencial.	Ementa não disponível para análise
10	Fundamentos de Marketing; Sistema de Informação Gerencial; Administração de Marketing.	Ementa não disponível para análise
11	Sistema de Informação Gerencial; Administração de Marketing.	Ementa não disponível para análise
12	Administração dos Sistemas de Informação ; Sistemas de Informação Aplicados aos Negócios; Marketing; Comunicação em Marketing; Inovação e Tecnologia em Sistemas; Marketing de Relacionamento.	Ementa não disponível para análise

Instituição N°	Disciplinas com maior aderência	Disponibilidade da Ementa
13	Comunicação Empresarial; Introdução a Ciência de Dados e Programação; Fundamentos de Marketing; Inteligência de Negócios; Programação Aplicada II; Ciência de Dados I e II; Estatística Multivariada; Pesquisa de Marketing; Marketing Digital ; Sistemas de Informação;	Ementa disponível para análise (site)
14	Matriz curricular indisponível	Ementa não disponível para análise
15	Marketing; Métodos Quantitativos; Gerência de Promoção de Vendas; Sistema de Informações Gerenciais; Gestão de Varejo e Trade Marketing;	Ementa disponível para análise
16	Inovação, Tecnologia e Estudos Aplicados a Internet; Fundamentos de Marketing; Trade Marketing; Projeto Integrador planejamento de Marketing; Projeto Integrador: Projeto de Inovação Tecnológica;	Ementa não disponível para análise
17	Tecnologia da Comunicação e da Informação; Gestão de Marketing; Gestão Avançada de Marketing; Gestão do Conhecimento e da Inovação.	Ementa não disponível para análise
18	Métodos Quantitativos Básicos; Gestão da Informação e do Conhecimento; Ciência de Dados e Inteligência Corporativa; Gestão de Marketing e Comportamento do Consumidor.	Ementa não disponível para análise
19	Informática Aplicada as Organizações; Administração Mercadológica I; Sistemas de Informações Empresarias e Negócios Digitais.	Ementa disponível para análise
20	Métodos Quantitativos Aplicados; Administração Mercadológica I e II; Sistema de Informação Gerencial.	Ementa não disponível para análise
21	Gestão de Sistema da Informação; Administração Mercadológica; Gestão de Marketing;	Ementa não disponível para análise
22	Sistema de Informações Gerenciais; Gestão de Marketing; Marketing Digital e Ferramentas de Análise	Ementa não disponível para análise
23	Design Thinking e Prototipagem; Marketing Global; Marketing de Produtos e Serviços; Administração de Sistemas de Informação; Marketing Digital .	Ementa não disponível para análise
24	Gestão de Sistema da Informação; Marketing I; Marketing II;	Ementa disponível para análise
25	Administração de Sistema da Informação; Introdução ao Marketing; Administração de Marketing; Desenvolvimento de Produtos; Inovação e Competitividade.	Ementa disponível para análise

FONTE: OS AUTORES (2022)

Após análise das matrizes curriculares, identificamos que das vinte e cinco instituições listadas no ranking, apenas três possuem a disciplina denominada “marketing digital” na grade. Porém, outras disciplinas são ofertadas que podem em alguma medida contribuir com a formação dos discentes para os empregos tech, tais como: ciência de dados, métodos quantitativos, branding e gestão da inovação, comunicação na era digital, digital Workplace, branding e prospecção de mercado, varejo e trade marketing, tecnologia e estudos aplicados a internet e design Thinking e prototipagem. No entanto, não se pode tirar uma conclusão definitiva, haja visto termos um número reduzido de ementas disponíveis para análise.

Análise das ementas disponibilizadas

Inicialmente definimos três categorias para avaliação das ementas disponibilizadas, quais sejam: não colabora para a formação tech, colabora parcialmente e colabora fortemente para a formação tech. O currículo tradicional de marketing se concentra nas teorias fundamentais básicas, e tem como preocupação a conceitualização do marketing e suas ferramentas, porém são deficientes no que diz respeito às mudanças encontradas na prática da profissão atualmente (MISHRA; WILDER; MISHRA, 2017). Das sete instituições, identificamos que a maioria das disciplinas analisadas a partir da ementa, colabora parcialmente com a formação tech, pois se preocupam mais em apresentar as bases teóricas, do que necessariamente elementos da prática de mercado (BROCATO et al., 2015).

Ressaltamos ainda que percebemos uma falta de atualização das disciplinas e, conseqüentemente das ementas, no que diz respeito a apresentar um ensino mais experiencial aos discentes, uma vez que conforme apontado por Vaccaro (1993), os alunos aprendem mais fazendo do que ouvindo determinado conteúdo.

A exemplo, temos a instituição número 5, conforme apêndice B, que traz a disciplina “comunicação na era digital” e ementa “Desenvolvimento da expressão oral. Leitura e interpretação de textos. Produção de textos técnicos. Utilização de plataformas de comunicação corporativas. Comunicação em trabalho remoto. Construção de Pitches de Startups” Esperávamos que a disciplina trouxesse elementos mais voltados, por exemplo, para as mídias sociais, o que não ocorreu. O conhecimento da operacionalização adequada das mídias sociais é um requisito importante para o mercado (TUTEN e MARKS, 2012; BROCATO et al., 2015).

A adequação do currículo é o mínimo que se espera das instituições de ensino que queiram fornecer um conteúdo relevante em tempos de avanços exponenciais em termos de tecnologia (DENNIS, 2014). Nessa perspectiva, identificamos apenas doze disciplinas que colaboram fortemente para a formação tech no marketing digital quais sejam: Tecnologias Exponenciais no Ambiente Corporativo, Digital Workplace, Introdução a Ciência de Dados e Programação, Inteligência de Negócios, Programação Aplicada I, Programação Aplicada II, Ciência de Dados I, Ciência de Dados II, Marketing Digital, Informática Aplicada

às Organizações, Sistemas de Informações Gerenciais e Negócios Digitais e Gestão de Sistema da Informação. E quatro que não colaboram, conforme análise das ementas no apêndice B.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de marketing foi a que mais sofreu mudanças por conta do fenômeno da digitalização e revolução tecnológica, agravadas no contexto da pandemia da COVID-19. Por conta disso, se exige atualmente dos profissionais de marketing, que sejam capacitados para operar em ambiente mais digital e competitivo. Nessa perspectiva, é importante que as instituições de ensino estejam alinhadas com as demandas que o mercado de trabalho requer atualmente. Por meio deste estudo, foi possível refletir e analisar sobre como as vinte e cinco instituições de ensino superior em administração mais bem conceituadas no ranking do MEC, estão preparando seus alunos para esse contexto de empregos tech.

Por meio de uma análise documental, seguida por Análise de Conteúdo, identificamos como as disciplinas e ementas contribuem ou não para a formação profissional dos discentes destas instituições. Sob a ótica da aprendizagem experiencial, o ensino é mais relevante quando os alunos aprendem fazendo e não ouvindo (VACCARO, 1993). O ensino de marketing precisa sofrer algumas mudanças para que possa estar alinhado às necessidades demandadas pelo mercado de trabalho.

Dar o suporte necessário em termos de estrutura e capacitação docente é um dos elementos que podem contribuir para uma melhoria na entrega desses profissionais (BAL et al., 2015). Em muitos casos, há a necessidade de que além de possuir o acesso às ferramentas digitais comumente usadas e solicitadas nas vagas seja necessário saber usar as funcionalidades como, por exemplo, saber operar ferramentas tais qual: Facebook ads, Google Analytics, Instagram ads entre outros. E nesse sentido percebe-se uma distância entre a teoria e a prática. Estando a prática de mercado à frente das instituições de ensino, o que pode em alguma medida gerar algum tipo de exclusão digital desses alunos no mercado de trabalho.

No entanto se pontua que algumas instituições veem desempenhando um papel preponderante na perspectiva ao menos em termos de ofertas de disciplinas relevantes a prática profissional do marketing, dentre as quais citamos acima doze disciplinas que ao nosso ver contribuem fortemente para o mercado. Sugerimos a adoção de tais disciplinas nos cursos de marketing que queiram entregar profissionais mais capacitados ao mercado de trabalho.

O estudo teve algumas limitações, quais sejam: um número reduzido de ementas para serem analisadas, após vários contatos com as instituições de ensino via e-mail e telefone, não obtivemos sucesso em conseguir um maior número de ementas para serem analisadas. Portanto, nossa análise fica restrita às sete que já tinham as

informações de matriz curricular e ementa disponíveis no site. Outra limitação diz respeito a análise apenas das disciplinas do curso de administração, não abrangendo os cursos de marketing. Apontamos também o fato de não termos acesso a prática pedagógica dos docentes nas instituições analisadas. Esse acesso nos permitiria saber se há elementos pedagógicos usados pelos docentes com o objetivo de trazer aos alunos um ensino mais experiencial.

Como futuras direções de pesquisa, seria importante avaliar as ementas e matrizes curriculares dos cursos de marketing, das instituições públicas e privadas que o oferecem. Bem como ampliar o número de instituições a serem avaliadas, considerando talvez outros recortes para além daquelas que obtiveram maior média na avaliação CPC do MEC.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lília *et al.* The profile of digital exclusion in Brazilian society. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management** v. 2, n. 1, p. 55–67, 2005.
- AZAMBUJA, L. R.; MOCELIN, D. G. A Demanda de Trabalho das Empresas de Serviços TIC no Brasil, 2006 a 2013. **INTERSEÇÕES**, 18(1), 167-194, 2016.
- BAL, Anjali S. *et al.* Engaging Students With Social Media. **Journal of Marketing Education** v. 37, n. 3, p. 190–203, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. São Paulo - SP: [s.n.], 2011. 279 p. .
- BARRETO, I. F., Júnior; RODRIGUES, C. B. Exclusão e inclusão digitais e seus reflexos no exercício de direitos fundamentais. **REDESG - Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global**, 1(1), 169-191, 2012.
- BROCATO, E. Deanne *et al.* Social media and marketing education: A review of current practices in curriculum development. **Journal of Marketing Education** v. 37, n. 2, p. 76–87, 2015.
- CASTELLS, Manuel. **A galaxia da internet. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. [S.l: s.n.], 2003. 495 p. .978-85-378-1480-2.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo - SP: [s.n.], 2006. 190 p. .
- CHEN, W; WELLMAN, B. Minding the cyber-gap: The Internet and social inequality. In M. Romero & E. Margolis (Eds.), **The Blackwell companion to social inequalities** (pp. 523–545, 2005. Malden, MA: Blackwell.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2010. 296 p. .
- DENNIS, June. Designing relevant marketing curriculum: the state of the nation. **The Marketing Review** v. 13, n. 1, p. 23–37, 2014.146934713X.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: [s.n.], 2002. 17 p. .8522431698.
- HARRIGAN, Paul; HULBERT, Bev. How can marketing academics serve marketing practice? the new marketing DNA as a model for marketing education. **Journal of Marketing Education** v. 33, n. 3, p. 253–272, 2011.
- HAWTREY, Kim. Using experiential learning techniques. **Journal of Economic Education** v. 38, n. 2, p. 143–152, 2007.
- HOSMAN, L; COMISSO, M. A. P. How do we understand “meaningful use” of the internet? Of divides, skills and socio-technical awareness. **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, 18(3), 461-479, 2020.
- JUNIOR, Oscar Cunha. Exclusão Digital: Um Problema Social, Tecnológico ou Econômico? **Estudos sobre a pobreza** p. 23–49, 2006.
- KEMP, April; RANDON MCDUGAL, Elizabeth; SYRDAL, Holly. The Matchmaking Activity: An Experiential Learning Exercise on Influencer Marketing for the Digital Marketing Classroom. **Journal of Marketing Education** v. 41, n. 2, p. 141–153, 2019.
- MANZON, Elliott. Eye Tracking Technology in the Marketing Classroom: an Experiential Learning Method. **Marketing Education Review** v. 30, n. 2

- , p. 105–111, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10528008.2020.1753541>>.
- MISHRA, Karen E.; WILDER, Kelly; MISHRA, Aneil K. Digital literacy in the marketing curriculum: Are female college students prepared for digital jobs? **Industry and Higher Education** v. 31, n. 3, p. 204–211, 2017.
- MONIZ, B. A.; KOVÁCS, I. Sociedade da informação e a transformação do emprego. In B. A. Moniz, & I. Kovács, **Sociedade da informação e emprego** (pp. 23–29, 2001). Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Direção-geral do emprego e Formação profissional, Comissão interministerial para o emprego.
- PURNOMO, Agung et al. Digital literacy research: A scientometric mapping over the past 22 years. **Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020** n. August, p. 108–113, 2020. 0.9781728170718.
- RAGAZZO, Carlos; CATALDO, Bruna. Emprego Digital: os brasileiros estão preparados? NEXO. 07.09.2020. Disponível em: <<https://pp.nexojournal.com.br/ponto-de-vista/2020/Emprego-digital-os-brasileiros-est%C3%A3o-preparados>>. Acesso em: 01/11/2021.
- ROBERTS, Scott D.; MICKEN, Kathleen S. Marketing Digital Offerings Is Different: Strategies for Teaching About Digital Offerings in the Marketing Classroom. **Journal of Education for Business** v. 90, n. 2, p. 96–102, 2015.
- SÁ, Maria José et al. Digital Literacy in Digital Society 5.0: Some Challenges. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies** v. 10, n. 2, p. 1–9, 2021.
- SANGPIKUL, Aswin. Challenging graduate students through experiential learning projects: the case of a marketing course in Thailand. **Journal of Teaching in Travel and Tourism** v. 20, n. 1, p. 59–73, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/15313220.2019.1623150>>.
- SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo, 2016. Edipro.
- SCHWARTZ, G. Exclusão digital entra na agenda econômica mundial. **Folha de S. Paulo. São Paulo, SP**, p. 82, 2000. (Caderno Dinheiro).
- SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Porto Velho: [s.n.], 2007. 200 p. .
- SILVA, Andressa Hennig; IVETE, Maria; FOSSÁ, Trevisan. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. **Dados em Big Data** v. 1, n. 1, p. 23–42, 2015.
- SORJ, BERNARDO; GUEDES, Luis Eduardo. Exclusão digital. **Novos Estudos** n. 72, p. 101–117, 2005.
- THOMPSON J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes (1998).
- TUTEN, Tracy; MARKS, Melanie. The Adoption of Social Media As Educational Technology Among Marketing Educators. **Marketing Education Review** v. 22, n. 3, p. 201–214, 2012.
- VACCARO, Joseph P. Experiential learning techniques in marketing education. **Journal of Marketing for Higher Education** v. 4, n. 1–2, p. 351–360, 1993.
- WYMBS, Cliff. Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. **Journal of Marketing Education** v. 33, n. 1, p. 93–106, 2011.

A VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA ARENA MRV: UMA ANÁLISE DO INVESTIMENTO REALIZADO PELO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO

THE ECONOMIC AND FINANCIAL VIABILITY OF ARENA MRV: AN ANALYSIS OF THE INVESTMENT MADE BY CLUBE ATLÉTICO MINEIRO

PRISCILA ARAÚJO MINEIRO FERREIRA

pri_mineiro@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0872-0435>

THIAGO DE SOUSA BARROS

Universidade Federal de Ouro Preto – Brasil

thiago.barros@ufop.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7739-9150>

R E S U M O

Uma das etapas fundamentais no desenvolvimento de projetos é a análise de viabilidade, pois permite estimar os fluxos financeiros gerados pelo empreendimento ao longo de uma série temporal e verificar qual a riqueza produzida pelo mesmo, o tempo necessário para recuperar o dispêndio inicial e a taxa de retorno do investimento, em comparação a alternativas de mercado. Em face disso, este trabalho teve como objetivo nuclear apresentar um estudo de viabilidade econômica e financeira da arena MRV, e, por conseguinte, compreender se os retornos esperados pelo novo estádio são capazes de cobrir os gastos com construção e manutenção do mesmo. O orçamento de capital foi estimado para um período de vinte e cinco anos, compreendendo o período de 2022-2046. Após as projeções dos fluxos de caixa, foram aplicados os métodos convencionais de avaliação de investimento, a saber: *Payback* Descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM). Ademais, por saber que podem haver instabilidades nos projetos em função das estimativas serem realizadas para um longo período temporal e haver assimetrias informacionais, foram propostos três diferentes cenários (base, otimista e pessimista), com o intuito de contemplar de forma ampla o horizonte de possibilidades intrínsecas à gestão de um clube de futebol. Os resultados indicam que o projeto é viável para o cenário base e otimista, maximizando a geração de riqueza. Todavia, no cenário pessimista, em que se utiliza uma taxa de desconto superior, o projeto não seria atrativo. Apesar disso, caso o clube consiga maximizar as receitas incrementais estimadas em 10% ou mais, o projeto se torna viável em qualquer um dos cenários de análise.

P A L A V R A S - C H A V E

Viabilidade Econômica e Financeira. Arena MRV. Análise em Três Cenários. Clube Atlético Mineiro.

A B S T R A C T

One of the fundamental steps in project development is the feasibility analysis, as it allows estimating the financial flows generated by the project over a time series and verifying the wealth produced by it, the time needed to recover the initial expenditure and the rate of return on investment, compared to other market alternatives. In view of this, this work aimed to present a study of the economic and financial feasibility of the MRV Arena, and, therefore, understand if the expected returns for the new stadium are capable of covering its construction and maintenance costs. The capital budget was estimated for a period of twenty-five years, covering the period 2022-2046. After the cash flow projections, the conventional investment valuation methods were applied, namely: Discounted Payback, Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (TIR) and Modified Internal Rate of Return (TIRM). Furthermore, knowing that there may be instabilities in the projects due to the estimates being made for a long period of time and there are informational asymmetries, three different scenarios were proposed (base, optimistic and pessimistic), in order to broadly contemplate the horizon of possibilities intrinsic to the management of a football club. The results indicate that the project is viable for the base and optimistic scenario, maximizing wealth generation. However, in the pessimistic scenario, where a higher discount rate is used, the project would not be attractive. Nevertheless, if the club manages to maximize the estimated incremental income by 10% or more, the project is viable in any of the analysis scenarios.

K E Y W O R D S

Economic and Financial Viability. Arena MRV. Analysis in Three Scenarios. Clube Atlético Mineiro.

INTRODUÇÃO

Sempre que um brasileiro fala de futebol e explora sua vasta literatura, percebe que essa prática esportiva já está enraizada na sua vida desde a infância. É de tanta importância quanto a família, a comunidade de origem, a religião ou o grupo de amigos da escola. E, com todo alcance que este esporte tem, é possível dizer que o futebol consiste em um meio de distração dos problemas cotidiano, uma espécie de “paixão nacional” (MATEUS; FRANCISCO, 2019). Já em outra ótica, conforme Silva et al. (2009) e Carvalho et al. (2020), o futebol é visto como um negócio, principalmente

a partir de meados dos anos 90, quando foram feitos os primeiros contratos de parceria entre clubes e empresas para a gestão comercial das agremiações futebolísticas.

De acordo com Valério e Almeida (2016), foi em 1998, com a criação da Lei Pelé, que o esporte ganhou uma legislação e passou a exigir que os clubes operassem como empresas. Com o passar do tempo, seguindo esse processo de transformação e diante da importância do esporte para a economia brasileira, capaz de atrair vultosos investimentos no setor e gerar altos valores de faturamento anuais, o futebol se tornou um ramo muito atrativo.

Por isso, conforme Silva, Teixeira e Niyama (2009), se antes o esporte era tratado como uma atividade de entretenimento com o único intuito de difundir a prática desportiva, hoje se tornou uma grande oportunidade de negócio. Não por menos, a partir do momento em que a lógica de mercado se faz presente nas organizações esportivas, ocorre a inserção e a adoção de elementos do universo empresarial na administração dessas organizações. O clube e seus dirigentes começam a pensar com a lógica do mercado: jogadores transformam-se em mercadoria; torcedores em consumidores e o jogo em um ativo financeiro valioso.

Com esse cenário em voga, inicia-se uma incessante disputa por mais recursos e transformações constantes, como: consultores de marketing esportivo, obtenção de novas fontes para capitalizar os clubes e, principalmente, arenas multiusos (MAROTZ *et al.*, 2020). Nessa busca por maior faturamento, o estádio de futebol foi se consolidando como um importante elemento econômico e que pode proporcionar aos clubes a aquisição de ativos a partir de uma série de novas receitas. Atualmente, existe um leque de possibilidades que podem ser exploradas nas praças futebolísticas (restaurantes, lojas, estacionamentos, entre outros). Por outro lado, esse novo conceito de arena fez com que os investimentos para a construção desses equipamentos ficassem bem maiores (ALLMERS; MAENNIG, 2008).

É neste ponto que se insere este artigo, pois consolida uma pesquisa com o intuito de analisar a viabilidade econômica da

Arena MRV, usando os métodos de avaliação de investimentos para um período de 25 anos. Convém notar que o Clube Atlético Mineiro, doravante designado pela abreviação CAM, oferece aos seus patrocinadores e parceiros certa visibilidade, haja vista que disputa a principal competição futebolística no país, a liga brasileira de futebol profissional, popularmente conhecida como Brasileirão. Pode se dizer que é o principal campeonato e tem grande evidência para este segmento de mercado e, portanto, dependendo da campanha que o clube fizer ao longo do ano, poderá galgar a conquista do título nacional, aumentando ainda mais o prestígio e a visibilidade do clube (CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2017).

Contudo, no presente momento o CAM não possui estádio próprio e o uso do Estádio Independência, pertencente ao América Futebol Clube, também conhecido como América, mostra-se inviável, além de apresentar sérios problemas de logística e capacidade, bem como o Mineirão que pertence ao Governo do estado de Minas Geras e tem como administradora a Minas Arena. Ao jogar nestes estádios o clube não fica integralmente com as receitas geradas, havendo vários custos para realizar jogos nestes locais junto às administradoras destes equipamentos esportivos. Por isso, o uso desses estádios não traz vantagens para o clube, além de não conseguir trazer identidade para a agremiação, não permitindo a setorização e extensão da experiência para além do espetáculo futebolístico em si, o que não satisfaz as necessidades do torcedor contemporâneo.

Neste sentido, o projeto da Arena MRV, desenvolvido pelo CAM, pode ser fundamental para a saúde financeira do clube nos próximos anos. Entretanto, para fazer um investimento tão grandioso quanto um novo e moderno estádio de futebol, é necessário analisar criteriosamente a viabilidade econômica dessa construção. Segundo Amaral e Bastos (2011) existe uma diferença entre o conceito de estádio e arena. No entanto, com a gestão cada vez mais profissional dos clubes de futebol, a tendência é que os estádios se tornem arenas. Na arena, além da renda proveniente da venda de ingressos para eventos esportivos, o espaço permite a realização de outros tipos de eventos – como *shows* musicais, feiras, convenções, entre outros –, maximizando receitas e intensificando os efeitos na economia local.

Além disso, conforme o próprio CAM:

Essa tendência de ‘Arena Própria’ é mundial. Além da possibilidade de se apropriar de todas as receitas que giram em torno do espetáculo (bares, comida, bebida, ticket, estacionamento etc.), arenas como a do Galo irão possibilitar uma melhor setorização e precificação dos ingressos, viabilizando a prática de preços populares em alguns setores. Em outras palavras, estamos falando da volta da “Geral”, convivendo harmonicamente com as cadeiras e camarotes. É tudo o que o torcedor quer. E ainda tem a possibilidade de ser um verdadeiro caldeirão, para 41.800 torcedores (CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2017, p.3).

Cabe ressaltar que a Arena MRV estará localizada na Regional Oeste de Belo Horizonte, havendo em seu entorno mais de um milhão e seiscentos mil habitantes. Localizada em um terreno que fica em plena Via Expressa, nas proximidades da PUC Minas (Campus Coração Eucarístico) e ao lado do Anel Rodoviário, a poucos metros de uma estação do metrô e com muitas linhas de ônibus passando na porta, tendo como ponto favorável esta facilidade de acesso ao público, essencial para este tipo de investimento (CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2017).

Para realizar o investimento o CAM vendeu 50,1% de sua participação no *DiamondMall* para a Multiplan, um importante shopping da capital mineira, situado em bairro nobre (MULTIPLAN, 2017). Foi assegurado em contrato ao Atlético que nos próximos quatro anos o clube continuará recebendo 100% dos valores a que tem direito e terá poder de veto pleno toda vez que for feita proposta de aumento de capital. Em suma, preservará sua participação no empreendimento e continuará recebendo sua participação na receita bruta do shopping, de acordo com sua respectiva percentagem.

Diante deste contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: é viável a construção da arena MRV pelo Clube Atlético Mineiro? Em síntese, o problema de pesquisa erigido visa compreender, pela ótica econômica e financeira, se os retornos esperados pelo novo estádio são capazes de cobrir os gastos com a construção e a manutenção do mesmo.

Segundo Mascarenhas (2014), nos primórdios do futebol, os primeiros estádios foram adaptações de espaços esportivos que já existiam, os quais tinham sido arquitetados para o exercício de outras modalidades esportivas. Com o tempo, cria-se uma interação dos estádios e somente as classes econômicas mais altas da sociedade podiam frequentá-los. A partir dos anos 20 e 30 do último século, com a popularização e democratização do futebol no Brasil, são construídas praças futebolísticas com capacidade muito superior à dos estádios que existiam até aquele momento. Dois exemplos seriam o Estádio de São Januário, do Clube de Regatas do Vasco da Gama, inaugurado em 1927 e com 50 mil lugares, e o Estádio Municipal do Pacaembu, edificado em 1940 e com capacidade para 70 mil espectadores. De 1950 a 1960, o país vivenciou um curto período em que imensos equipamentos futebolísticos foram construídos, casos do Maracanã (no Rio de Janeiro), do Mineirão (em Belo Horizonte), e do Morumbi (em São Paulo), que viriam a comportar, à época, mais de 100 mil torcedores.

Já o conceito de arena no Brasil é bem mais recente. Foi inaugurado pelo Clube Atlético Paranaense, com a Arena da Baixada em Curitiba, reformada a partir de 1995 e inaugurada quatro anos mais tarde (1999). A partir daí, deu-se início a geração de novos estádios, um processo de revitalização que expressa a inovação da economia futebolística. O ápice deste ciclo foi a Copa do Mundo de 2014, quando o país, ao sediar o maior evento do futebol mundial, foi impelido a reformar antigos estádios e

construir novos equipamentos futebolísticos, a partir desta nova tendência (VALÉRIO; ALMEIDA, 2016).

Nesta perspectiva, cabe destacar que vários estudos reforçam a não viabilidade de arenas edificadas para a Copa do Mundo de 2014, obras recentes e que uma vez construídas geram custos relevantes para os estados, não pagando o investimento realizado (BARROS, 2014). Sob esse enfoque e levando em consideração que em muitos desses projetos houve falta de planejamento e maior critério na análise de viabilidade econômica, este trabalho busca suprir tais lacunas, ao esmiuçar os custos e receitas deste tipo de investimento, capazes de condicionar ou não a realização dele.

Por outro lado, nota-se que no país existem poucos estudos em relação ao tema retratado neste trabalho, dada sua contemporaneidade e importância. Desse modo, esta pesquisa também corrobora para a compreensão de como os projetos são realizados no país e auxilia na compreensão da relação entre tempo de planejamento prévio e execução/sucesso da realização dos projetos em voga. Por fim, vale salientar que este artigo, ao analisar todos os fatores acima referidos, permite evitar que erros cometidos na avaliação de projetos sejam reincidentes em outro momento (BARROS, 2014), além de possibilitar observar o grau de necessidade do investimento, tendo em conta a região onde ele será executado e o desenvolvimento gerado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados deste artigo, o presente tópico trata da evolução do futebol ao longo do tempo e da construção de estádios neste contexto de desenvolvimento do esporte. Além disso, esta seção aborda a análise de viabilidade econômica e financeira das arenas multiusos, equipamentos fundamentais para a prática futebolística, especialmente no Brasil.

Estádios de Futebol no Brasil: Cada Clube Deveria ter o Seu?

A Revolução Industrial foi um período marcante na história. A forte característica no âmbito econômico e social dessa fase foi a substituição do trabalho artesanal pela produção manufaturada. O novo método de trabalho transforma o modo de pensar da sociedade e dá um novo aspecto para a economia mundial que através da otimização da produção visa o acúmulo de riquezas. Herdando desse pensamento sistematizado, racional e orientado para resultado, desenvolve na Inglaterra, o “esporte moderno”. As primeiras práticas esportivas da Inglaterra, berço dessa revolução foram jogos e recreações populares (SIGOLI; ROSE JR, 2004).

Desse conjunto de transformações proveniente da Revolução Industrial, consta também a busca por saúde e melhor qualidade de vida. Dessa forma, o esporte novamente torna-se importante para a sociedade despertando interesse pelos

estabelecimentos, onde se praticariam esses esportes (AMARAL; BASTOS, 2011).

Outro fator que contribuiu para o ressurgimento e a consolidação do esporte na sociedade moderna foi a volta dos Jogos Olímpicos e do ideal olímpico. Foi nessa mesma época que o futebol surgiu. Em 1863 foi fundado o *Football Association*, estabelecendo as regras da nova modalidade esportiva. Inicialmente foi determinado as limitações do espaço onde se praticaria o esporte e posteriormente em 1882 foi definido regras mais específicas, assim como a demarcação por uma linha branca para separar os jogadores dos telespectadores (HOLZMEISTER, 2005).

Dessa forma, essa fase inicial do futebol pode indicar “o período que segue como o do início das construções dos estádios de futebol” (AMARAL; BASTOS, p. 4, 2011). Nesse sentido, segundo Araújo (2008), os anos a partir de 1910 significaram um avanço desses equipamentos esportivos. Podendo ser notado através das construções de estruturas mais modernas para a época como, por exemplo, o Wembley Stadium, em Londres; o Giuseppe Meazza, também conhecido como San Siro, em Milão; ou o Yankee Stadium, em Nova York. A modernização das estruturas esportivas aconteceu tanto na Europa como no continente americano.

Araújo (2008) ainda ressalta o fim da Primeira Guerra Mundial e a recuperação econômica das nações vencedoras, como dois fatores importantes que explicam as novas construções das arenas esportivas. Além disso, “o fortalecimento do sistema

bancário europeu e americano, com a expansão do crédito e a criação de inúmeras novas formas de financiamentos, contribuíram decisivamente para o grande salto” dessas construções (ARAÚJO, 2008, p. 553).

No Brasil, as construções de estádios de futebol são datadas a partir do século XX. Valério e Almeida (2016) evidenciam que algumas construções de estádios de futebol no Brasil mudaram a concepção das edificações no decorrer do tempo. As primeiras comportavam público pequeno e as instalações eram precárias, ou seja, proporcionavam pouco ou quase nenhum conforto e segurança.

No entanto, essa realidade foi mudando ao longo dos anos. Estádios como de São Januário e o do Clube de Regatas do Vasco da Gama em 1927, por exemplo, foram fundamentais nesse processo de mudança. Outro exemplo é o estádio Pacaembu de 1940. Essa edificação foi erguida devido às condições precárias dos campos de futebol do estado de São Paulo e o aumento da demanda por eventos futebolísticos, inaugurando outra fase das novas construções de estádios no Brasil. Essas novas construções comportavam um número de público elevado em comparação aos primeiros estádios do país. O Pacaembu, por exemplo, acomodava 70.000 torcedores à época (VALÉRIO; ALMEIDA, 2016).

Na perspectiva de construir estádios cada vez maiores para atender a demanda de público, foi erguido no Rio de Janeiro, em 1950, o popularmente conhecido Maracanã. Conforme Valério e Almeida (2016)

esse estádio é considerado nos tempos atuais um dos mais importantes do mundo, devido à capacidade de receber quase 80.000 torcedores. Posteriormente, em 1965, foi construído em Minas Gerais o Estádio Governador Magalhães Pinto, conhecido como Mineirão, com a mesma finalidade do Maracanã. O Mineirão foi construído com capacidade de receber de uma única vez cerca de 130.000 torcedores, mas com a reforma para Copa de 2014 foi reduzida para 64.000.

Além das construções públicas como Pacaembu, Maracanã e Mineirão, entre 1950 e 1970 foram edificados pelos próprios clubes de futebol alguns estádios valerosos. O Estádio Olímpico Monumental, do Grêmio Foot-Ball; o Estádio Beira-Rio, do Sport Club Internacional; e o Estádio Cícero Pompeu de Toledo, conhecido como Morumbi, são alguns exemplos. Dos citados destaque-se o Morumbi, devido à capacidade de receber mais de 70 mil pessoas por partida de futebol e ser o primeiro estádio construído através de investimentos privados. Guterman (2013) considera a confirmação da Copa do Mundo no Brasil, no ano de 1950, como motivo essencial que levou o estádio a ser erguido.

De modo análogo, Mascarenhas (2014) ressalta que o próprio período histórico, marcado também por construções grandiosas levou o São Paulo Futebol Clube a edificar o estádio. Além do mais, Fumagal e Louzada (2009) e Lutiano (2016) salientam que nessa época o clube entendia que a construção do Morumbi, além do *status* ao clube, possibilitaria o aumento de receita através do volume de ingressos vendidos.

Já nas décadas de 70 e 80, o Governo brasileiro assume as construções de estádios. Essas obras grandiosas constituíram também um ato político, no intuito de distrair a população com eventos futebolísticos desfocando a atenção dos principais problemas sociais e econômicos do país. Neste novo contexto, o governo passou a investir fartamente na produção de novas arenas. Foram construídas, portanto, em ordem cronológica nesse período: o Estádio Vivaldão, em Manaus; o Estádio Mangueirão, em Belém; o Estádio da Fonte Nova, em Salvador; o Estádio Castelão, em Fortaleza; o Estádio Serra Dourada, em Goiânia; e o Estádio Parque do Sabiá, em Uberlândia (MASCARENHAS, 2014).

A Arena da Baixada, em Curitiba em 1999, foi a construção esportiva mais recente após um período de estagnação de 30 anos, desde que o governo passou a assumir a responsabilidade de construção de estádios entre os anos de 1970 e 1980. A construção da arena foi a volta dos investimentos privados nesse tipo de construção, sob responsabilidade do Clube Atlético Paranaense, e representa, de acordo com Valério e Almeida (2016), o marco inicial de uma nova geração de estádios no país.

No entanto, foi em 2014, diante da Copa do Mundo, e em 2016, com os Jogos Olímpicos de Verão no Rio de Janeiro, que essas construções ganharam mais relevância. Novos estádios esportivos foram construídos para contemplar esses megaeventos de acordo com o padrão exigido pela Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA). Além disso, esse contexto abriu espaços para o debate entre os

estudiosos na perspectiva de entender os reflexos sociais e econômicos dessas novas construções, e conhecer os benefícios ou prejuízos financeiros para os clubes de futebol (VALÉRIO; ALMEIDA, 2016).

Segundo Allmers e Maennig (2008) os eventos esportivos, de modo geral, aumentam o nível de empregos e agrega valor ao Produto Interno Bruto (PIB), tanto na fase de construção, quanto no decorrer do tempo de uso, através da manutenção e reformas. A construção do Maracanã, por exemplo, gerou cerca de 3.500 empregos diretos, conforme Guterman (2013). Ademais, um estádio pode ser utilizado para outros eventos além do futebol, como shows musicais de grandes bandas ou grandes festivais. Dessa forma, como ressalta Amaral e Bastos (2011), além da renda dos ingressos vendidos, os clubes podem aumentar suas receitas através da locação desses estádios para finalidades distintas.

Allmers e Maennig (2008) narram a existência do “efeito novidade” com a construção ou modernização de um estádio. Segundo os autores, esse efeito causa aumento do número de torcedores dos estádios, devido a curiosidade desse público. Deriva daí outras questões, pois os clubes podem aumentar suas receitas devido o “valor novidade”, uma vez que torcedores podem comprar ingressos em setores mais luxuosos e com valores mais elevados, simplesmente para conhecer as novas instalações, fazendo com que a arrecadação da venda desse tipo de ingresso sobreponha àquela proveniente da comercialização dos ingressos voltados para a grande massa.

Outro ponto destacado por Allmers e Maennig (2008) é que a construção ou reforma de estádios mais modernos e que podem receber outros eventos exigem maior segurança, conforto e tecnologia, o que não acontece em estádios mais simples, devido à falta de prestígio e estrutura. Dessa feita, novos investimentos seriam realizados visando tais finalidades.

Em suma, as evidências acima anunciadas poderiam delinear alguns dos motivos que levam os clubes à construção dos seus próprios estádios. De acordo com Caldas (1990) a renda arrecadada com a venda dos ingressos das partidas de futebol em 1930, seria suficiente para as despesas do clube e ainda despesas extras, por isso os dirigentes viam na construção de estádio uma fonte importante para expressivo aumento das receitas dos clubes. Além disso, há evidências do aumento do número de torcedores nos estádios e maior sentimento de paixão dos adeptos do clube. “Além disso, os dirigentes já se preocupavam com a construção de novos e maiores estádios. Os que já existiam e estavam sendo usados, lotavam sempre nos dias de jogos” (CALDAS, 1990, p. 203).

Sob esse enfoque, Guterman (2013) afirma que o aumento das receitas dos clubes está relacionado com a venda de ingressos nos estádios. Nesse sentido, o pesquisador sustenta que a proibição por parte do São Paulo Futebol Clube de televisionar as transmissões dos jogos de futebol em 1933 pode ter sido acertada, pois a transmissão retira os torcedores dos estádios e os tornam telespectadores, e nesse sentido a arrecadação com as vendas

dos ingressos diminui e, por consequência, diminui a receita dos clubes. Guterman (2013) defende o rádio como o melhor meio de transmissão do futebol, pois aguça o sentimento do torcedor pelo futebol e pelo clube, o que motiva a ida do torcedor ao estádio.

Holzmeister (2005) constata que o estádio é um item essencial para a manutenção das receitas dos clubes. A partida de futebol torna-se um produto comercial e a fonte de renda advém das vendas dos ingressos e das vendas dos produtos associados a marca dos clubes. Além disso, o autor apresenta através de narrativas históricas as transformações e a caracterização dos estádios de futebol ao longo dos tempos, evidenciando que a gestão de um clube é parte essencial nesse processo.

Segundo Holzmeister (2005) a partir do momento que o futebol se torna um esporte mais popular, ou seja, um esporte conhecido e praticado por cada vez mais pessoas, vai ganhando interesse da imprensa e isso coloca o esporte em evidência, o que pode aumentar a receita do clube através da publicidade envolvida. Um indício da popularização do futebol, é que o clube do Fluminense construiu, em 1919, o primeiro grande estádio de futebol de destaque no Brasil, o estádio das Laranjeiras, motivado pelo campeonato sul-americano de futebol. Durante o campeonato o estádio lotou a cada partida, apesar dos altos preços dos ingressos.

Nessa mesma perspectiva, Giovannetti *et al.* (2006) destacam a importância de um estádio para os clubes de futebol sob a

ótica de aumento de receita. Nessa lógica, o torcedor é um agente maximizador de sua utilidade, ou seja, esse indivíduo decide ir ou não ao estádio, dado sua satisfação. Sendo assim, nota-se a importância do torcedor para a receita dos clubes através da compra de ingresso e do consumo de serviços e produtos nos estádios.

Campos e Roman (2008) afirmam que as principais fontes de receitas dos clubes mundiais em 1950 eram adquiridas pela venda dos ingressos das partidas de futebol e ainda ressaltam que a FIFA liberou para os clubes, entre 1970 e 1980, a inclusão de logomarcas de patrocinadores nas camisas dos jogadores sendo outra importante fonte de receita. O estudo aponta as condições ruins dos estádios brasileiros existentes antes da Copa do Mundo de 2014 e ainda ressalta o grau de endividamento dos times. Os autores apontam que se os clubes trabalhassem com mais profissionalismo, levando em conta a peça-chave “torcedor”, esse quadro poderia mudar.

Neste sentido, destacam que a relação entre clube e torcedor passa pelos estádios. A construção ou reforma de um estádio está associada a relação entre clube e torcedor, como a relação existente entre empresa e cliente. Sendo assim, estádios reformados ou construídos que garantem segurança e conforto de seus torcedores estão diretamente ligados ao aumento de receita dos clubes. Já quando o clube não sabe aproveitar o estádio em sua totalidade (por exemplo: ausência de praça de alimentação e estacionamento), ocorre

desperdício de fontes de renda (CAMPOS E ROMAN, 2008).

Por outra faceta, Santos (2014) advoga que a construção ou reforma de um estádio está atrelada a cultura, pois futebol no Brasil e em alguns países do mundo tornou-se, além de uma indústria esportiva rentável, uma indústria cultural. Portanto, ao estimular o sentimento do torcedor pela prática do esporte futebolístico, o futebol desenvolve-se como cultura. O autor ainda aponta que os métodos de “torcer” por parte dos espectadores de futebol aumentam o lucro dos clubes na medida em que eleva o número de público das partidas de futebol, sendo assim a bilheteria passa a ser um método importante de arrecadação. Exemplos recentes no Brasil e que ilustram tal argumento seriam Palmeiras, Internacional, Grêmio, Bahia e Atlético Paranaense, que com suas novas arenas alcançaram amplo número de sócio torcedores, média de público elevada, ganhos desportivos e conquista de títulos.

Diante desse arcabouço teórico, finaliza-se esta seção que discorreu acerca da construção de estádios no Brasil, pela ótica das receitas dos clubes e sobre os aspectos econômicos que foram modificados ao longo dos anos no cenário do futebol nacional e internacional. Em linhas gerais, os estudos apontam que a relação entre torcedor e clube pode ser considerada o elemento-chave e essencial na arrecadação dos clubes, sendo a construção do próprio estádio fundamental neste contexto.

Análise de Viabilidade Econômica e Financeira

O presente estudo tem por finalidade analisar a viabilidade econômica e financeira da arena MRV do Clube Atlético Mineiro. Desse modo, uma análise de viabilidade econômica e financeira ocorre desde a fase inicial, onde o projeto é arquitetado pelos engenheiros e/ou arquitetos com o envolvimento da parte financeira. Toda a estrutura física que compõe o empreendimento, a sua localização e retorno econômico/financeiro para os investidores pós construção também compõem essa análise.

Portanto, conforme Rocha, Souza e Dalfior (2016), a análise de viabilidade abarca o “planejamento, monitoramento e controle, bem como execução e encerramento” do projeto, o que permite realizar o orçamento de capital, isto é, a estimativa dos fluxos de caixa do empreendimento. Essa estimativa possibilita indicar os valores de entrada (investimento) e saída de caixa levando em consideração os recursos financeiros disponíveis para o projeto.

De acordo com Goldman (2015), quando se trata de um empreendimento imobiliário, caso específico da Arena MRV, as variáveis da tabela I devem ser consideradas de acordo com seu grau de importância.

Tabela I: Variáveis Econômicas e Financeiras em Ordem Decrescente de Importância

Descrição das variáveis	Valor Médio
O risco do negócio imobiliário	8,8
O perfil socioeconômico populacional	8,7
A motivação para realizar o investimento	8,3
A sensação e percepção dos espaços	7,8
A qualidade do negócio imobiliário	7,8
A sustentabilidade ambiental	6,5
O déficit habitacional	5,8
A sustentabilidade social	5,8
A política pública habitacional	4,9
A participação da sociedade	4,1
A conjuntura internacional	3,7

Fonte: Adaptado de Goldman (2015).

Dessa forma, as variáveis financeiras e econômicas estão envolvidas com as condições predeterminadas de receitas e despesas levantadas no estudo de viabilidade. Neste contexto, vale notar que as receitas correspondem às entradas monetárias e a captação de financiamento do projeto, enquanto as despesas ou custos correspondem às saídas de diversos tipos como, por exemplo, o material de construção, impostos, compra do terreno, entre outros (GOLDMAN, 2015). Nesse sentido, o estudo de viabilidade econômica e financeira é o elemento-chave na decisão entre investir ou não em um novo projeto (NÓBREGA, 2007).

Inicialmente, elaboram-se um orçamento de capital e os retornos futuros, baseado no levantamento de recursos necessários que devem ser empregados no projeto, além disso, busca responder alguns questionamentos, assim como: O projeto vai se pagar? O retorno financeiro desse empreendimento é suficiente para aumentar a riqueza dos investidores (GREER; KOLBE, 2003), no caso em estudo trazer retorno para o CAM?

Nessa mesma ótica, Greer e Kolbe (2003) descrevem três possibilidades de realizar um projeto de viabilidade econômica e financeira de um empreendimento. A primeira possibilidade, parte do princípio de estabelecer um terreno para construção e após buscar as melhores opções de empreendimentos para aquele terreno, de acordo com as características e os benefícios socioeconômicos de sua localidade. A segunda opção é justamente o contrário da primeira, ou seja, primeiro estabelece

o empreendimento e posteriormente o terreno. Por fim, a terceira opção, onde investidores buscam por empreendimentos para investir.

Nesse sentido, esse trabalho aborda a segunda opção. A ideia de construir a Arena MRV do CAM surgiu a partir da segunda gestão de Alexandre Kalil, quando o Conselho Deliberativo do Clube Atlético Mineiro (2017, p. 41) entendeu qual “direção o futebol moderno estava tomando e a importância de uma arena própria para posicionar o CAM como um dos maiores da América do Sul e do mundo” e, a partir desse sentimento, buscou-se investidores e o terreno.

Assaf Neto (1992), de forma genérica, afirma que os investimentos são baseados nos recursos disponíveis e nas estimativas de retorno em um contexto de dúvida. Nesse sentido, a finalidade é buscar pela opção que otimize o recurso utilizado e maximize a riqueza dos envolvidos. Sendo assim, o processo de avaliação básico de investimento depende de três critérios, como: fluxo de caixa líquido, valores incrementais e taxa mínima de atratividade.

Nessa perspectiva, um projeto de análise financeira e econômica busca entender e determinar as decisões sobre o investimento a fim de comprovar a viabilidade do projeto. No entanto, cabe ressaltar que essa análise de investimento pode ser mais complexa do que se imagina, devido ao fundo de investimentos. Esse recurso financeiro pode ser privado ou público. (CASAROTO FILHO; KOPITTKKE, 2010).

No caso do CAM, os recursos serão próprios, os recursos foram captados da seguinte maneira: a MRV doou ao CAM um terreno avaliado em 50 milhões, além disso, a construtora pagou ao clube 60 milhões pelo *naming rights*¹. Outra fonte de recurso foi captada através das negociações entre o CAM e o Banco BMG. O banco garantiu a compra de 60% das cadeiras cativas que futuramente serão ofertadas aos torcedores após a construção. Por fim, a negociação entre a Multiplan e o CAM também foram essenciais na captação de recursos.

A Multiplan em parceria com o CAM construiu em 1996 O *shopping Diamond* o CAM tornaria proprietário único da edificação em 2026. Em contrapartida foi garantido a Multiplan o direito de explorar o *shopping* se comprometendo a pagar 15% da Receita Bruta do *Diamond* ao CAM e realizar todos os investimentos necessários para manutenção do *shopping*. No entanto, com a ideia da construção da própria arena consolidada, foi feito um levantamento de precificação do *Shopping DiamondMall*, sendo avaliado em 494 milhões de reais. Dessa forma, após negociações de compra e venda entre o CAM e a Multiplan ficou acordando entre as empresas que a Multiplan pararia ao clube 250 milhões de reais por 50,1% do *shopping*, permanecendo a Multiplan como gestora. Em contrapartida foi garantido ao clube Atlético Mineiro o poder nas decisões relativas à diluição ou aumento de capital (CONSE-

1 *Namingrights* - Direitos de nome é o direito sobre a propriedade de nomes. A prática da concessão de direitos de nome é bastante comum entre empresas, que compram ou alugam o nome de algum estabelecimento, espetáculos culturais e/ou esportivos trocando para o nome da própria empresa ou de algum produto relacionado.

LHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2017).

Segundo as informações, a nova arena terá capacidade para 46.000 espectadores e contará com 40 bares e 68 camarotes. Segundo uma estimativa apresentada no documento do Conselho Deliberativo do Clube Atlético Mineiro (2017), outras fontes de receitas da arena multiuso serão captadas através de eventos e locações, atividades e mídia, camarotes, concessão comida e bebidas e estacionamento. Nesse sentido, o CAM captaria em torno de 18 milhões por ano, a partir da construção concluída e arena em pleno funcionamento.

Após estimar todos os fluxos de caixas, receitas e custos do projeto, será possível calcular os indicadores econômico-financeiros de análise de investimentos, a saber: *Payback* Descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada (TIR-M). Cada qual tem sua utilidade e auxilia no processo de tomada de decisão para a realização ou não de um plano de construção de arenas e outros empreendimentos de qualquer natureza.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo geral deste artigo de verificar a viabilidade econômica e financeira da Arena MRV, empreendimento ser construído pelo Clube Atlético Mineiro, foi realizada uma pesquisa quantitativa, reunindo dados referente à quantidade, a origem e a aplicação dos recursos

investidos no projeto e gerar indicadores de engenharia econômica que possibilitem a análise do investimento.

Os principais dados utilizados nesta pesquisa foram extraídos de um documento oficial, assinado pelo ex-presidente do CAM Daniel Nepomuceno, que contém o estudo apresentado pela diretoria executiva do clube ao conselho e que contém as informações referentes a construção da Arena MRV, publicado no site oficial do Clube Atlético Mineiro (CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2017). Dados adicionais foram extraídos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, da ArenaPlan (2012) e Pluri (2013), conforme descrição abaixo esmiuçada.

De posse dos dados mencionados, foi estimado o orçamento de capital, que consiste em estimar os fluxos de caixa do empreendimento, em termos incrementais, o que quer dizer que os valores importantes na avaliação econômica são aqueles derivados da decisão de investimento. Assim sendo, caso o dispêndio de capital do investimento inicial não fosse conduzido, tais fluxos de caixa não existiriam. Nessa perspectiva, somente serão relevantes os valores que sofrem variações após a implementação do investimento. Este orçamento contempla, portanto, as seguintes rubricas: Investimento Inicial (custos da construção da Arena MRV e obras de melhoria urbana no entorno); Receitas (auferidas com a exploração da Arena, para além do dia do jogo); Despesas Fixas, Custos Variáveis e Impostos.

Vale salientar, conforme Barros (2014), que:

(...) a premissa fundamental do orçamento de capital é que o fluxo de caixa não corresponde ao resultado contábil das empresas, que é apurado com base no regime de competência (desconsiderando dispêndios não desembolsáveis, como é o caso da depreciação). Por isso, os fluxos de caixa, como o nome mesmo diz, considera todo o fluxo efetivo de entradas e saídas de caixa da empresa. A partir disto, o projeto de investimento é analisado com base nesses fluxos de caixa e não nos lucros, focalizando, portanto, a capacidade do projeto de gerar riqueza através dos resultados de caixa (BARROS, 2014, p.6).

Lançando luz às contas que compõem os fluxos de caixa. O investimento inicial é o desembolso para construir a Arena MRV e obras adicionais que se referem às contrapartidas exigidas pelo setor público para autorizar o projeto do Clube Atlético Mineiro. Dessa feita, o desembolso inicial total para a construção da arena MRV será de aproximadamente R\$ 540.000.000,00 milhões de reais.

Cumprir notar que a análise de investimentos almeja estimar a capacidade do projeto gerar riqueza própria, independentemente de quais são as fontes de recursos financeiros, isto é, seja qual for a composição do capital investido (próprio ou de terceiros), o essencial é analisar se as entradas de caixa sobrepõem as saídas, o que quando se confirma atesta a viabilidade econômica e financeira do projeto. Apesar dessas considerações destacadas na literatura financeira, este trabalho constata que o investimento total do empreendimento será financiado com recursos próprios:

o terreno, orçado em R\$ 50 milhões, foi doado pelo empresário Rubens Menin; o valor de 250 milhões vem da cessão de 50,1% do *Shopping DiamondMall* ao Grupo Multiplan; 100 milhões virão da venda de cadeiras cativas (60% desse valor já garantido pelo BMG, mas que já vêm sendo comercializadas pelo clube); 60 milhões dos *naming rights*, que foram adquiridos pelo Grupo MRV (direito de colocar o nome na Arena – valor também já garantido de forma antecipada), mais 80 milhões gastos em infraestrutura urbana na região (proveniente da venda de 81 camarotes).

Os valores da obra atualizados sofreram um acréscimo, de 410 milhões uma previsão inicial para 540 milhões, devido ao cenário econômico que encareceu insumos e também porque aumentaram as exigências do setor público para obras no entorno da Arena MRV. Sendo assim, no presente estudo de viabilidade econômica pressupõe-se a existência da disponibilidade financeira dos empreendedores, isto é, não será necessário captar financiamentos de instituições financeiras para a implantação do projeto.

Após o investimento, foram estimadas as receitas anuais. Como destaca Basso (2011, p. 85), “entende-se por receita a variação que provoca a entrada de elementos no ativo sob forma de dinheiro ou de direitos a receber, provenientes da realização das atividades principais ou secundárias da entidade”. Por isso, no primeiro ano de projeção das receitas adicionais, ano base de 2022, foi feita uma média anual que soma R\$ 68.297.000,00, em consonância também com o próprio estudo

apresentado pelo clube. Esse valor compreende o somatório de seis contas: bilheteria; novos negócios; eventos e locações; ativações e mídia; camarotes; concessões (comida e bebidas); e estacionamento. Já as despesas com o equipamento chegam ao montante de R\$ 19.195.000,00 no primeiro ano e abrange todo o gasto fixo da arena, que são àqueles relacionadas a serviços de terceiros, despesa com pessoal, seguro e outros de menor representatividade.

Outra saída de caixa relevante refere-se ao IPTU, que totaliza R\$9.802.432,75 no primeiro ano de projeção e foi extraído de um estudo feito pela prefeitura de Belo Horizonte (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2014). Adicionalmente, tem-se mais 5% da totalidade da receita mensal para fins de impostos, o qual corresponderá ao pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/COFINS e Contribuição Previdenciária Patronal (CIARALO, 2019).

É importante registrar que, para além dos custos tributários e despesas fixas, uma arena deste porte tem uma soma vultosa de saída de caixa referente a custos variáveis. Conforme relatórios divulgados pelas consultorias ArenaPlan (2012) e Pluri (2013, esses custos variáveis correspondem, em média, a 15% das receitas totais das arenas. Nesta rubrica são consolidados todos os serviços necessários para o *match day* (dia do jogo), tais como: segurança, limpeza, equipe médica, ambulâncias, postos médicos e equipe de primeiros socorros. Dos custos listados os principais são: segurança e limpeza, de forma que tendem a

umentar conforme a utilização dos setores do estádio.

Dessa forma, após coletar os dados e tratá-los, e estimar os *cash flows* do projeto, foram calculados os métodos de engenharia econômica. Assaf Neto (1992; 2012) define que os métodos quantitativos de análise de investimentos mais usuais são: o *Payback* Descontado, o Valor Presente Líquido (VPL), o a Taxa Interna de Retorno (TIR), a Taxa Interna de Retorno Modificada (TIR-M). Em face disso, este artigo utilizará todos estes principais métodos destacados na literatura para analisar a viabilidade econômica e financeira da Arena MRV.

O *Payback* Descontado mostra o período necessário para que o investimento inicial retorne para os investidores considerando as entradas de caixa (GITMAN, 2010), suprindo uma carência do *Payback* Simples, pois considera o valor do dinheiro no tempo. De modo análogo, o resultado do *Payback* mostra a relação entre x e y , ou seja, entre o investimento inicial (I_0) e o fluxo de caixa por período (FC).

Ele pode ser representado da seguinte maneira:

$$\text{Payback} = \frac{I_0}{FC_t} \quad (1)$$

Para casos de fluxos de caixa não uniformes, deve-se pegar o valor do investimento inicial e subtrair o primeiro fluxo de caixa, caso o valor restante dê para subtrair o fluxo seguinte, faz-se este procedimento e, assim por diante, até que o valor residual não dê para subtrair o fluxo posterior, quando se faz a divisão desse resto pelo

próximo fluxo e chega-se ao resultado final do número de períodos para recuperar o investimento inicial (BARROS e ABDALA, 2018).

Para chegar ao custo de capital do Clube Atlético Mineiro para investir na Arena MRV, foi utilizado o modelo CAPM (*Capital Assets Pricing Model* – em tradução para o português Modelo de Precificação de Ativos Financeiros) para este fim. Este custo de capital será utilizado tanto no cálculo do *Payback* Descontado, quanto do Valor Presente Líquido. O modelo CAPM obedece a seguinte formulação matemática:

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f) \quad (2)$$

Onde:

R_f = taxa de juros livre de risco (ou com menor risco possível);

β_i = O risco associado ao investimento;

R_m = taxa de remuneração do mercado;

$R_m - R_f$ = prêmio de risco.

No entanto, de acordo com Bandeira de Mello (2000), há um problema ao se criar um modelo de avaliação de retorno e risco para o futebol brasileiro na atualidade: a falta de informações. Em seu estudo, já defasado em mais de vinte anos, o autor utilizou, para cálculo de um hipotético beta operacional para clubes brasileiros, as estimações divulgadas pela Bloomberg para clubes como o Manchester United, que havia naquela época, considerando um horizonte temporal retroativo de 18

meses, um valor de 0,6. Contudo, para uma estimação mais precisa seria necessário considerar as diferenças entre Brasil e Inglaterra, afinal a economia brasileira é mais arriscada, a legislação esportiva nacional sofreu muitas alterações nos últimos anos, enquanto a inglesa é a mesma desde 1992, sem falar que o clube inglês é uma empresa de capital aberto e listado em bolsa, realidade oposta a nacional.

Já Proni e Libanio (2016) consideram que, como os clubes de futebol não têm ações na bolsa de valores, deve-se utilizar um beta médio do setor. E, de acordo com Carneiro Junior e Bergmann (2013, p.10), o beta-médio para clubes de futebol na Europa, “durante todo o período estudado, foi de 0,43, implicando que os times são, na média, investimentos conservadores para os investidores de mercado, pois se o S&P500 cair 1%, tais times poderão ter um declínio nos retornos de -0,43%”. Os autores utilizam este valor como referência para o Brasil, apesar de todas as discrepâncias já destacadas no parágrafo anterior. Na ausência de mais estudos, esta foi a literatura utilizada para este fim.

Assim sendo, considerando a taxa Selic no momento de realização da pesquisa (maio de 2021) de 3,5% a.a., a taxa de remuneração do mercado de 7,5%, conforme divulgação que consta no próprio documento oficial do Clube Atlético Mineiro, e o beta de 0,43, tem-se para o projeto da Arena MRV um CAPM de 5,22%

Após estimar o custo de capital para o clube para o empreendimento objeto deste estudo, foi estimado o Valor Presente

Líquido (VPL). Este indicador de análise de investimentos, refere-se à subtração do valor presente de entradas de caixa e valor presente de saídas de caixa. O resultado dessa operação reflete a capacidade de o projeto gerar riqueza líquida. Para Gitman (2010, p. 369), “uma vez que o Valor Presente Líquido (VPL) considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital. [...]”. Dessa forma, define-se o Valor Presente Líquido como:

$$VPL = \sum_{j=0}^n R_j(1+i)^{-j} - \sum_{j=0}^n C_j(1+i)^{-j} \quad (3)$$

Onde:

R = valor anual das receitas

C = valor anual dos custos

i = taxa de juros

j = período em que as receitas ou os custos ocorrem

n = número de períodos ou duração do projeto.

No entanto, Casarotto Filho (2010, p. 3) ressalta que “método do VPL exige a definição prévia desta taxa para descontar os fluxos de caixa. O VPL, desta forma, é determinado descontando-se os fluxos financeiros pela taxa de atratividade”. Nesse sentido, deve-se aceitar o método quando o VPL é maior ou igual a zero, ou seja, o projeto é economicamente interessante, dado que o retorno ao longo do tempo do investimento é maior que o investimento inicial considerando a taxa de mínima atra-

tividade (que se refere a taxa requerida de retorno ou custo de capital – CAPM).

Após estimar o VPL do projeto, foi calculada a Taxa Interna de Retorno (TIR). Paulo Brito (2006) ressalta que esta é a taxa de juros responsável por igualar a entrada e saída de caixa, ou seja, é o valor que converge o VPL para 0. Para Buarque (1984, p. 150) “a TIR serve para comparar diferentes projetos entre si, e para compará-los com a rentabilidade geral possível na economia”. Sendo assim, pode-se definir a TIR por:

$$\sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (4)$$

Onde:

FC_t : o fluxo de caixa líquido (entradas menos saídas), relativo a cada período "t";

i : a taxa de desconto, a que denominamos TIR; e

n : o número de períodos considerados, ou a dimensão de vida do projeto.

Pode-se também representar a TIR utilizando a seguinte fórmula:

$$VPL = 0 = -I_0 + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \frac{FC_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n} \quad (5)$$

Sendo:

VPL = Valor Presente Líquido

I_0 = investimento inicial

FC_t = fluxo de caixa gerado no período t

r = TIR

A TIR deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade ou custo de capital estimado via CAPM, o que foi mencionado anteriormente. Sendo assim, um valor de $TIR > CAPM$ é interessante investir no projeto, pois o retorno é maior do que o mínimo desejado, nessa ótica $TIR = CAPM$ é indiferente e $TIR < CAPM$, o projeto torna-se desinteressante (BRITO, 2006). Entretanto, vale ressaltar que a metodologia da TIR apresenta alguns problemas. O valor da TIR informa se o projeto deve ser realizado ou não, apresentando assim apenas uma medida relativa, pois não capta outros tipos riscos envolvidos no projeto, por exemplo. Outro problema está relacionado aos fluxos de caixa, pois no caso de fluxos não convencionais podem gerar múltiplas taxas de retorno, devido a solução ser um polinômio de grau n, apresentando várias raízes de solução (BARBIERI *et al.*, 2007).

Mediante tais restrições da TIR, surge a Taxa Interna de Retorno Modificada (TIR-M), um método que atenua alguns problemas metodológicos no processo de cálculo da TIR e que também foi estimada neste trabalho. A TIR e o VPL, por exemplo, assumem que os fluxos de caixa livres da empresa (fluxos intermediários) ficam parados no caixa da firma, o que não acontece na economia real, uma vez que, geralmente, as empresas aplicam esse capital.

Neste contexto, que a TIR-M considera os reinvestimentos dos fluxos intermediários, dado que os excedentes anuais de caixa podem ser capitalizados, um conceito mais aproximado da realidade corporativa, o que não é diferente para a conjuntura dos clubes. Considerar este custo de oportunidade do capital é algo fundamental em projetos e a TIR-M cumpre essa expectativa (BARROS; ABDALA, 2018).

Para calcular a TIR-M utiliza-se a seguinte fórmula:

$$TIRM = \left[\left(\frac{VF}{II} \right)^{1/n} - 1 \right] \times 100 \quad (6)$$

Onde:

VF= valor futuro (no último período) dos fluxos de caixa da empresa;

n= período de vida considerado para o projeto;

II = investimento inicial.

Após tais estimações de indicadores de análise de investimentos, poder-se-á inferir se há viabilidade no empreendimento Arena MRV, mesmo quando observados cenários distintos. Para este efeito, foi utilizada a técnica de risco denominada ajuste na taxa de desconto, que permite estimar todos os indicadores de análise de investimentos em taxas distintas àquela do CAPM.

Em traço geral, tem-se maior grau de incerteza quanto a efetivação dos fluxos de caixa distantes do investimento inicial e ajustar tal risco via taxa de desconto contribui para uma análise acurada. Dessa

maneira, a técnica de estimar 3 cenários (base, otimista e pessimista) permite verificar se, mesmo em caso de alterações no custo de capital para o Clube Atlético Mineiro, o projeto ainda continuaria viável. Caso em alguns cenários a viabilidade fique comprometida, pode-se indicar a não efetivação do investimento, pois nestes cenários haveria prejuízos para o clube.

Os cenários respeitaram, portanto, as seguintes taxas de juros:

Quadro I – Cenários

Cenário	CAPM (Custo de Capital) %
Base	5,22
Otimista	3,5
Pessimista	7,5

FONTE: OS AUTORES (2021).

O primeiro cenário considerado base, considera o CAPM de 5,22% a.a. Um segundo cenário mais otimista, utiliza uma taxa de 3,5% a.a. para descontar os fluxos de caixa a valor presente, baseando-se na taxa Selic quando da realização deste trabalho. E, para o cenário pessimista, considerou-se a taxa de 7,5% a.a., taxa esta utilizada pelo próprio CAM no estudo feito pela instituição. Na seção seguinte os resultados foram apresentados e esmiuçados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em um primeiro momento, foram estimadas as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no orçamento de capital. O

Quadro 2 traz as médias, medianas, desvio-padrão, máximo e mínimo de cada uma das variáveis estimadas no trabalho.

Quadro 2 – Estatística Descritiva das Variáveis

Variáveis	Receitas	Despesas	Impostos	Custos Variáveis	Fluxo de Caixa
Média	126.819.589,89	35.642.883,70	18.201.978,14	19.022.938,48	53.951.789,56
Mediana	115.823.614,21	32.552.444,10	16.623.763,70	17.373.542,13	49.273.864,28
Desvio - Padrão	39.047.995,17	10.974.512,31	5.604.424,01	5.857.199,28	16.611.859,57
Máximo	196.423.116,82	55.205.085,54	28.191.932,20	29.463.467,52	83.562.631,56
Mínimo	68.297.000,00	19.195.000,00	9.802.432,75	10.244.550,00	29.055.017,25

FONTE: RESULTADOS DA PESQUISA, 2021.

É possível notar que a média das receitas auferidas durante o período do estudo representa mais de 20% do investimento inicial, sendo que os valores mínimos e máximos registrados foram de aproximadamente 68 e 196 milhões, respectivamente. Em relação às despesas, a média encontrada foi de aproximadamente 35 milhões, com valor de máximo de quase 55 milhões e mínimo de cerca de 19 milhões.

Pode-se verificar que as despesas representam cerca de 30% das receitas auferidas. No que tange aos impostos, o valor médio recolhido supera 18 milhões, o que representa quase 14% das receitas. Os custos variáveis consomem aproximadamente 15% da receita, o que é mais de 19 milhões. Os custos variáveis exaurem mais 15%, em média, das receitas, restando para o clube

um fluxo de caixa de cerca de 40% das receitas auferidas. Sobre a dispersão dos dados o desvio padrão indica uma dispersão de cerca de 30% em relação a média.

Em seguida, no Quadro 3, é apresentado o orçamento de capital da Arena MRV. Inicialmente, foram estimados os fluxos de caixa de 2022 a 2046, obtendo assim os valores líquidos anuais. A análise de viabilidade econômica e financeira foi feita considerando este período, pois é o prazo usual para este tipo de empreendimento (25 anos) e foi o hiato temporal utilizado pelo próprio Clube Atlético Mineiro no documento oficial submetido ao Conselho.

Com base nas contas relacionadas ao empreendimento Arena MRV, foram estimados os fluxos de caixa, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Orçamento de Capital da Arena MRV

Ano	(+) Receitas Adicionais	(-) Despesas Fixas	(-) Impostos	(-) Custos Variáveis	(=) Fluxo de Caixa
Investimento Inicial					-540.000.000,00
2022	68.297.000,00	19.195.000,00	9.802.432,75	10.244.550,00	29.055.017,25
2023	71.370.365,00	20.058.775,00	10.243.542,22	10.705.554,75	30.362.493,03
2024	74.582.031,43	20.961.419,88	10.704.501,62	11.187.304,71	31.728.805,21
2025	77.938.222,84	21.904.683,77	11.186.204,20	11.690.733,43	33.156.601,45
2026	81.445.442,87	22.890.394,54	11.689.583,39	12.216.816,43	34.648.648,51
2027	85.110.487,80	23.920.462,29	12.215.614,64	12.766.573,17	36.207.837,70
2028	88.940.459,75	24.996.883,10	12.765.317,30	13.341.068,96	37.837.190,39
2029	92.942.780,44	26.121.742,84	13.339.756,58	13.941.417,07	39.539.863,96
2030	97.125.205,55	27.297.221,26	13.940.045,62	14.568.780,83	41.319.157,84
2031	101.495.839,80	28.525.596,22	14.567.347,67	15.224.375,97	43.178.519,94
2032	106.063.152,60	29.809.248,05	15.222.878,32	15.909.472,89	45.121.553,34
2033	110.835.994,46	31.150.664,21	15.907.907,84	16.625.399,17	47.152.023,24
2034	115.823.614,21	32.552.444,10	16.623.763,70	17.373.542,13	49.273.864,28
2035	121.035.676,85	34.017.304,09	17.371.833,06	18.155.351,53	51.491.188,18
2036	126.482.282,31	35.548.082,77	18.153.565,55	18.972.342,35	53.808.291,64
2037	132.173.985,02	37.147.746,50	18.970.476,00	19.826.097,75	56.229.664,77
2038	138.121.814,34	38.819.395,09	19.824.147,42	20.718.272,15	58.759.999,68
2039	144.337.295,99	40.566.267,87	20.716.234,05	21.650.594,40	61.404.199,67
2040	150.832.474,31	42.391.749,92	21.648.464,59	22.624.871,15	64.167.388,65
2041	157.619.935,65	44.299.378,67	22.622.645,49	23.642.990,35	67.054.921,14
2042	164.712.832,75	46.292.850,71	23.640.664,54	24.706.924,91	70.072.392,59
2043	172.124.910,23	48.376.028,99	24.704.494,45	25.818.736,53	73.225.650,26
2044	179.870.531,19	50.552.950,29	25.816.196,70	26.980.579,68	76.520.804,52
2045	187.964.705,09	52.827.833,06	26.977.925,55	28.194.705,76	79.964.240,73
2046	196.423.116,82	55.205.085,54	28.191.932,20	29.463.467,52	83.562.631,56

FONTE: RESULTADOS DA PESQUISA, 2021.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema importância para analisar a viabilidade de um projeto, nele são demonstrados de forma simples e objetiva as entradas e saídas de valores do caixa de um determinado projeto no tempo, ou seja, o comportamento da liquidez do projeto e sua capacidade de gerar riqueza. A partir das

contas que compõe a projeção dos fluxos de caixa e de posse de tais valores, foi possível avaliar a viabilidade do projeto, ou seja, se este traz rentabilidade para seu investidor, o CAM. Os resultados para os 3 cenários (base, otimista, pessimista) com seus respectivos valores de CAMP, seguem no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Indicadores de Viabilidade Econômica nos 3 cenários

Indicadores	Cenário Base – CAPM 5,22 %	Cenário Otimista 3,5 %	Cenário Pessimista 7,5 %
Payback Descontado	20,92 anos	17,73 anos	Não recupera o investimento inicial
VPL	R\$ 96.518.447,65	R\$ 249.542.612,75	R\$ -48.803.934,77
TIR	6,64% a.a.	6,64% a.a.	6,64% a.a.
TIRM	7,09% a.a.	7,09% a.a.	7,09% a.a.

FONTE: RESULTADOS DA PESQUISA, 2021.

Para o cenário base, foi utilizado o CAPM de 5,22% a.a. como custo de capital do projeto. O indicador VPL apresentou um saldo positivo de R\$ 96.518.447,65, indicando que o projeto é viável e trará retorno para os investidores. Conforme a regra de ouro de aceitação do VPL, caso o projeto tenha $VPL > 0$ há rentabilidade no investimento, uma vez que as entradas de caixa superam as saídas e o investimento inicial, quando tudo trazido a valores presentes.

O prazo para recuperar o investimento, conforme Payback Descontado, será de 20,92 anos. Tanto a TIR de 6,64% quanto a TIR-M 7,09% são superiores ao custo do capital estimado (CAPM), indicando que o projeto tem retorno superior ao mínimo exigido

para realizar o investimento, uma vez que o CAPM representa o custo de oportunidade do capital, ou taxa mínima de atratividade, que é o mínimo que o investidor requer para alocar capital neste empreendimento.

Como parte fundamental da análise de investimentos, as estimações em três cenários permitem testar taxas distintas de desconto na apreciação do projeto, afinal pode haver oscilações no custo de capital para o investidor, o que comprometeria a viabilidade econômica e financeira do aporte de recursos. Por isso, foram estimados os índices também para o cenário otimista, que tem como custo de capital a taxa de 3,5% a.a. (SELIC do momento em que as estimações do trabalho foram realizadas).

Para um cenário otimista, os resultados indicam que os investimentos iniciais feitos na Arena MRV levarão aproximadamente 18 anos para voltarem para os bolsos dos investidores (Payback Descontado). O VPL de R\$ 249.542.612,75 milhões indica que a Arena MRV é um ótimo investimento, e pode-se dizer que a riqueza gerada pelo empreendimento é considerável, visto que o investimento inicial é de 540 milhões. Sem alterações nos valores da TIR e da TIR-M, sendo 6,64% e 7,09% respectivamente, superiores ao custo do capital estimado, indicam que o projeto tem retorno superior ao esperado se o mesmo montante estivesse aplicado no mercado a essa taxa.

Por fim, foram estimados os indicadores para o Cenário Pessimista, que considera o custo de capital de 7,5% a.a. para descontar os fluxos de caixa, taxa de mercado considerada pelo próprio CAM. Para este cenário, nota-se que a empresa não recupera o investimento inicial, pois os fluxos de caixa futuros trazidos a valores presentes dariam, em sua totalidade, R\$491.196.065,22. Este somatório dos fluxos descontados não cobre o valor dispendido na construção da Arena MRV que é de R\$540.000.000,00. A TIR de 6,64% a.a. e a TIR-M de 7,09% a.a., dessa vez são inferiores ao custo do capital estimado, indicando que o projeto tem retorno inferior ao esperado ou retorno abaixo daquilo que poderia ser obtido no mercado (7,5%a.a.), sinalizando que neste cenário o projeto seria inviável, já que TIR (ou TIR-M) > TRR (ou TMA) leva a rejeição de um investimento.

Com um VPL negativo de R\$-48.803.934,77 milhões, conclui-se que o projeto não é viável, dado que o $VPL < 0$, o que enfatiza que o valor presente líquido dos fluxos de caixa gerados não supera o investimento inicial de 540 milhões. Ademais, ressalta-se que, quando são utilizadas taxas de custo de capital a 3,5% e 5,22% a.a., o projeto se mostra atrativo, tem o poder de gerar riqueza ($VPL > 0$) e gerar retorno ao longo do tempo do investimento maior que a taxa mínima de atratividade (TIR ou TIR-M > TRR ou TMA), indicando que o projeto tem retorno superior ao esperado.

Entretanto, para uma taxa de custo de capital de 7,5% a.a., o projeto não se mostra viável, registrando VPL é negativo, o que sinaliza que os fluxos gerados pelo investimento seriam inferiores ao investimento inicial. Neste contexto, os valores da TIR e TIR-M também são inferiores ao custo do capital, indicando que, a esta taxa, o projeto teria retorno inferior ao esperado e seria melhor investir no mercado.

Visando ter viabilidade econômica e financeira no projeto para os 3 cenários, uma solução para o CAM seria buscar maior maximização de receitas e redução dos custos operacionais da Arena MRV. Assim, o clube não ficaria tão vulnerável, uma vez que uma taxa de desconto de 7,5% a.a. é extremamente plausível para os próximos anos no Brasil, dadas as condições econômicas do país e perspectivas futuras. Destarte, o Clube Atlético Mineiro garantiria a viabilidade da nova arena, independente do custo de capital.

Vale destacar, sob esse enfoque, que as estimativas de receita para os anos do projeto seguiram aquilo que está expresso no próprio projeto do CAM. Todavia, o clube já divulgou, após aprovação da proposta de investimento, que pode ter receita anual de 100 milhões de reais com a nova arena (GALO BUSINESS DAY, 2021). Se isso se cumpre, o projeto seria viável em qualquer um dos cenários, afinal com um acréscimo de 10% ano nas receitas para toda série haveria viabilidade até mesmo com o custo de capital do cenário pessimista. O clube também divulgou em evento corporativo, que pretende alavancar suas receitas comerciais ano a ano com o empreendimento (receita não proveniente de bilheteria e afins, mas de parcerias comerciais e de publicidade), para além daquelas divulgadas no projeto base (GALO BUSINESS DAY, 2021). Tal incremento de receita também proporcionaria viabilidade econômica e financeira, independente da taxa de desconto relativa ao custo de capital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil é considerado o “país do futebol”, esporte com forte representação social e cultural, o que se reflete nos torcedores. Por isso, o futebol, além de substanciar um meio de entretenimento, contribui para a economia do país, pois é responsável pela circulação de, aproximadamente, 250 bilhões de dólares, por ano, em todo mundo.

Tendo em vista esse fato, o CAM investiu no projeto Arena MRV o montante de 540 milhões, projeto este que tem grande

importância para a saúde financeira do clube no futuro. O investimento foi financiado através de diversas operações como a venda de parte do *shopping DiamondMall*, comercialização de cadeiras cativas, *naming rights* e a doação do terreno pela família Menin. Ademais, a Arena está sendo construída na região Oeste de Belo Horizonte, uma região privilegiada pela facilidade de acesso ao público e com muito potencial de desenvolvimento, devido à grande população residente nos arredores.

Sendo assim, este trabalho buscou avaliar a viabilidade deste projeto, do ponto de vista da engenharia econômica. Se realmente o montante investido trará retorno aos seus investidores e em quanto tempo. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a importância, do ponto de vista econômico, das arenas para os clubes, além de explorar os objetivos da avaliação econômica e financeira e seus principais métodos.

Como a análise de viabilidade visa compreender, pela ótica econômica e financeira, se os retornos esperados pelo novo estádio são capazes de cobrir os gastos com construção e manutenção do mesmo, esta avaliação depende da projeção dos fluxos de caixa de valores incrementais e da taxa mínima de atratividade ou taxa requerida de retorno. Para este efeito, foram projetados os fluxos de caixa para o horizonte de vinte e cinco anos, tendo como base o ano de 2022, mesmo período proposto pelo documento Arena MRV assinado pelo ex-presidente do CAM Daniel Nepomuceno. A taxa mínima de atratividade calculada pelo método CAPM foi de 5,22%, mas

o projeto foi avaliado com três diferentes taxas de desconto para verificar o retorno do projeto em cenários distintos.

Em traço geral, a análise do custo de oportunidade do capital é importante, pois assim é possível indicar ao investidor a melhor escolha no ato de alocação dos recursos financeiros. Nesse sentido, foi proposto a utilização das taxas de 3,5% a.a, como referência à taxa SELIC (taxa do momento em que o estudo foi realizado); 5,22% a.a., devido ao valor encontrado pelo método CAPM e 7,5% a.a. por ser a taxa de mercado utilizada na avaliação da venda do *shopping* para trazer os valores ao presente.

Após tais estimações, os resultados indicaram que a recuperação do investimento inicial, no cenário base, levará aproximadamente vinte anos retornar aos investidores. A construção da Arena se mostra rentável às taxas de 3,5% e 5,22%, apresentando valores positivos para os VPL's e valores de TIR e TIR-M superiores as taxas requeridas de retorno, afirmando a viabilidade econômica e financeira do projeto. Contudo, ao se utilizar a taxa de 7,5% a.a., os resultados apontam que não seria interessante investir na Arena dado o retorno do capital no mercado, pois neste caso o VPL apresentou-se negativo e os valores da TIR e TIR-M são inferiores a taxa mínima que tornaria o projeto atrativo. Após a realização deste trabalho no ano de 2021, muitas variações ocorreram no cenário econômico brasileiro e afetariam diretamente os custos do projeto. A taxa SELIC aumentou significativamente nos últimos anos, devido a uma deterioração das condições

macroeconômicas e políticas do país, especialmente após a pandemia da COVID-19. Neste sentido, o projeto ficaria ainda mais inviável, principalmente porque a SELIC atual é de 13,75% a.a. e os custos para o setor de construção civil cresceram acima da inflação no período (2021-2023).

Desta forma, infere-se que, para taxas de 3,5% e 5,22%, a Arena MRV trará retornos favoráveis aos investidores, no caso ora em apreço o Clube Atlético Mineiro. Mas, a uma taxa de 7,5% a.a. ou superior, seria melhor investir no mercado, pois seria mais rentável para os cofres do clube. Apesar disso, as estimações de receitas são conservadoras, tendo aproximadamente, no Ano I do projeto, uma receita incremental de 68 milhões de reais; enquanto estimativas revisadas pelo clube sugerem que a receita anual pode chegar a 100 milhões de reais com a nova arena (GALO BUSINESS DAY, 2021). Se isso se efetiva, o projeto seria viável em qualquer um dos cenários, afinal com uma adição de 10% ano nas receitas, para toda a série contemplada no estudo, já confirmaria a viabilidade do empreendimento até mesmo para o custo de capital de 7,5% a.a., projetado para o cenário pessimista.

Vale salientar que a obtenção dos dados para realização desse trabalho se baseou no Projeto de Construção do Estádio do Galo, apresentado ao Conselho Deliberativo do CAM, em dezembro de 2017. Este documento contém a apresentação da Arena do Galo e as estimativas econômicas, financeiras e sociais que o clube visa com o projeto. Informações oriundas diretamente do próprio estudo do clube,

que exigiu muito esforço para serem conseguidas em detalhe, limitando um pouco a coleta de dados necessária para este tipo de análise. Contudo, a pesquisa foi baseada nas melhores referências sobre a indústria do futebol e da análise de viabilidade econômica, adotando as premissas que possibilitaram o embasamento do trabalho. Ademais, seria interessante a construção de uma base de dados das arenas de futebol no Brasil para termos dados mais consistentes para pesquisas futuras, pois essa área ainda é pouca explorada, visto o papel importante que o futebol e seus adendos trazem para a economia.

Resta deixar como sugestões para trabalhos posteriores o estudo sobre a viabilidade de outras arenas construídas no país, o que permitiria comparar a rentabilidade e o risco de cada um desses empreendimentos. Por fim, é importante ressaltar que essa pesquisa não pretendeu explorar o custo de oportunidade do CAM abrir mão dos 49% do *shopping DiamondMall* (recursos que poderiam ter sido utilizados, por exemplo, para amortizar o alto endividamento financeiro do clube, que é composto, basicamente, de uma elevada dívida onerosa de curto prazo), mas seria uma alternativa interessante para se investigar em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- ARENA MRV. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.arenamrv.com.br/sobre/>> Acesso em: março 2021
- ARENA MRV. **Portal da Transparência**. Disponível em < <https://transparencia.atletico.com.br/#arenamrv>> Acesso em março de 2021
- ALLMERS, S.; MAENNIG, W. **South Africa 2010: Economic Scope and Limits**. Hamburg Contemporary Economic Discussions. Issue 21. 2008.
- AMARAL, C. M.; BASTOS, F. C. **Processo de modernização dos estádios de futebol**. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Ano 15, N° 154, Marzo de 2011.
- ARAÚJO, R. **Arenas esportivas: do conceito básico ao estado da arte**. Brasília, 2008, p. 553, 2008.
- ASSAF NETO, A. **Os Métodos quantitativos de análise de investimentos** Caderno de Estudos nº06, São Paulo, FIPE-CAFI, 1992.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELLO, C.A.B. **O direito adquirido e o direito administrativo**. O direito adquirido e o direito administrativo, 2000.
- BARBIERI, J.C.; ALVARES, A.C.T.; MACHLINE, C. Taxa Interna de Retorno: Controvérsias e Interpretações. **Revista Gepros (Produção, Operações e Sistemas**, n.4, 2007.
- BARROS, T. S. **Análise de Viabilidade Econômica dos Estádios da Copa do Mundo FIFA 2014**. Revista Gestão Organizacional, 9 (1), 2016 p. 43-65.
- BARROS, T.S.; ABDALA, A. **Finanças de Longo Prazo**. 1 ed. São Paulo: Editora Universidade Anhembi Morumbi, 2018. 100p
- BASSO, I. P. **Contabilidade geral básica**. 4. ed. Ijuí: editora Unijuí. 2011.
- BEZERRA DA SILVA, M. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**. Texto Técnico II (TT/PCC/II). São Paulo: EPUSP, 1995, pag. 47.
- BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. **Essentials of investments**. 7. ed. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: teoria e prática**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BRITO, P. **Análise de Viabilidade dos Projetos de Investimento**. 2 ed. SP: Atlas, 2006.
- BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.
- CALDAS, W. **O Pontapé Inicial: memória do Futebol Brasileiro (1894 1933)**. São Paulo: Ibrasa, 1990.
- CAMPOS, L.C.F.; ROMAN, E.P. Diferenças de planejamento e administração de clubes de

- futebol da Europa e do Brasil. **Revista Mineira de Educação Física**, p. 50-63, 2008.
- CARNEIRO JUNIOR, E.; BERGMANN, D. R. Queda no preço das ações dos times de futebol europeus durante a crise do *subprime*. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos** (II SINGEP), 2, São Paulo, 2013.
- CARVALHO, L.C.; OLIVEIRA, P.H. C.; GIAROLA, E. Determinantes da rentabilidade em clubes de futebol brasileiro. **Anais do XXVII Congresso Brasileiro de Custos – Associação Brasileira de Custos**, 09-11 nov. 2020.
- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B.H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CIARALO, A. **Aspectos tributários da transformação dos clubes de futebol no Brasil**. *Jornal Lance*, Rio de Janeiro, 03 dezembro 2019. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/aspectos-tributarios-transformacao-dos-clubes-futebol-brasil.html>. Acesso em março 2021.
- CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. **Arena do Galo. Tudo o que você precisa saber para votar**. Reunião do Conselho, 2017.
- FUMAGAL, R.F.; LOUZADA, R. **O modelo de gestão do São Paulo Futebol Clube**. *Razón y Palabra*, Monterrey, n.69, p.135, Jun./Ago. 2009.
- GALO BUSINESS DAY. **Apresentação Executiva**. Disponível em: <<https://transparencia.atletico.com.br>> Acesso em 02 de junho de 2021.
- GIOVANNETTI, B.; ROCHA, B.P.; SANCHES, F.M.; DA SILVA, J. C.D. Medindo a fidelidade das torcidas brasileiras: uma análise econômica no futebol. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.60, n.4, p.1-1, Out/Dez, 2016.
- GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª Ed. São Paulo: Person, 2010.
- GOLDMAN, P. **Viabilidade de Empreendimentos imobiliários: modelagem técnica, orçamento e risco de incorporação** /Pedrinho Goldman. – São Paulo: Pini 2015.
- GREER, G.E.; KOLBE, P.T. **Investment Analysis for Real Estate Decision**. USA, 2003. p.489.
- GUTERMAN, M. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. Editora Contexto, 2013.
- HOLZMEISTER, A.O.C. **A nova economia do futebol: uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros**. 2005. 123 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) –Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- LUTIANO, D.V. Futebol e a gestão dos estádios: o caso do Morumbi. In: ALMEIDA, Marco A.B. (Org.). **Estudos interdisciplinares em sociologia do esporte: aspectos filosóficos, sociais, políticos e econômicos**. São Paulo: Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas em Futebol e Modalidades Lúdicas –Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, 2016. p. 254-276.
- MAROTZ, D.P.; MARQUEZAN, L.H.F.; DIEHL, C.A. Clubes de Futebol: relações entre investimento, desempenho e adesão ao PROFUT. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n.43, p.03-18, abr.-jun. 2020.
- MASCARENHAS, G. **Entradas e bandeiras: a conquista do Brasil pelo futebol**. Rio de Janeiro: Ed UERJ, 2014.
- MATEUS, L.G.D.; FRANCISCO, J. R.S. Análise da Influência das Novas Arenas no Desempenho Operacional dos Clubes de Futebol Brasileiros: Um Estudo Pós Copa Das Confederações 2013. **Revista Valore**, v.5 ed. esp., p.1-16, 2019.
- MULTIPAN. **Multipan anuncia aquisição de participação no DiamondMall**. Disponível em <https://www.multipan.com.br/pt-br/a-empresa/noticias/multipan-anuncia-aquisicao-de-participacao-no-diamondmall>. Acesso em: maio de 2021
- NÓBREGA, N.C.M. **Um estudo teórico da Avaliação de Riscos em Projetos de Investimentos em Organizações**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.
- PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **UMA MRV Arena EU VF_site_partel – PBH**. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/politica-urbana/2018/planejamento-urbano/ous_arena_multiuso_160629_uma_mrv_eu_vf_site_partel.pdf. Acesso em: 16 de março de 2021.
- PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **UMA MRV Arena EU VF_site_parte2 - PBH**. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/politica-urbana/2018/planejamento-urbano/ous_arena_multiuso_160629_uma_mrv_eu_vf_site_parte2.pdf. Acesso em: 16 de março de 2021.
- PRONI, M.W.; LIBANIO, J.P.M. **O futebol brasileiro na Bolsa de Valores**. Unicamp. IE, Campinas, n. 274, 2016.
- PLURI CONSULTORIA. **O Impacto das novas arenas**

- sobre o público e a renda do campeonato Brasileiro. Pluri Especial: 2014.
- ROCHA, E. G.; SOUZA, C. A. de; DALFIOR, V. A.O. Estudo de viabilidade econômica financeira: caso modelo - edificações em São João Del Rei em Minas Gerais. In: **XIII Seget, Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia**. 2016.
- SAMANEZ, C.P. **Matemática financeira: aplicações à análise de investimentos**. 5ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SAMSÃO, W.; MATHIAS, F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. 2 ed. SP: Atlas, 2010.
- SANTOS, I.S.C. O público dos estádios: marcos históricos da atual elitização e arenização do futebol brasileiro. In: **Congresso De Ciências Da Comunicação Na Região Nordeste**, 16 , 2014, João Pessoa. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. João Pessoa: Intercom, 2014. p. 1-15.
- SIGOLI, M. A.; DE ROSE JR., D. **A história do uso político do esporte**. R. bras. Ci e Mov.2004; 12(2): 111-119.
- SILVA, C.A.T.; TEIXEIRA, H.M. ; NIYAMA, J.K. **Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2009.
- VALERIO, D.L.; DE ALMEIDA, M. A.B. O ESTÁDIO DE FUTEBOL: perspectivas históricas, políticas e econômicas sobre este espaço de prática futebolística. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, v. 3, n. 3, p. 100-117, 2016.