



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SAMUEL REAL MOTA

**TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO IFNMG**

Salvador

2019

SAMUEL REAL MOTA

**TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO IFNMG**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello

Salvador

2019

Escola de Administração - UFBA

M917 Mota, Samuel Real.

Terceirização no serviço público sob a ótica da teoria dos custos de transação no IFNMG. / Samuel Real Mota. – 2019.
140 f.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – Contratos administrativos -- Estudo de casos. 2. Governança pública. 3. Universidades e faculdades – Subcontratação. 4. Serviço público – Custos de transação. 6. Servidores públicos – Comportamento organizacional. 5. Prestação de serviços - Terceirização. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4058

SAMUEL REAL MOTA

**TERCEIRIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO SOB A ÓTICA DA
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO IFNMG.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 26 de junho de 2019.

Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello
Doutor em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Docente da Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.
Docente da Universidade Federal da Bahia.

Prof. Dr. Fábio Campos Aguiar
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Docente da Universidade Salvador.

Dedico esta dissertação à minha querida Mãe Dalvanice e ao meu grande Pai Miguel. À minha filha Isadora e ao meu filho Mateus. À minha esposa Ju. Aos meus irmãos Horlan, Miguel Angelo, Marcos e George Dannuz.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pela família, pelo alimento, pela saúde e por tudo de bom que tem nos dado.

Aos meus pais pela constante presença e amor dado. Pela educação que me ensinaram. Pela ajuda no cuidado de nossa família. Pelo tempo e momentos de alegria.

Aos meus filhos pelos momentos de descontração e inspiração.

À minha esposa pela dedicação a nossa família e paciência.

Aos meus irmãos que me apoiaram durante as viagens e pela paciência.

Ao meu orientador Professor Ricardo pelos direcionamentos e orientação de todo este processo.

Aos meus colegas do curso pelos ótimos momentos de convivência e pelas boas conversas. Especialmente a Eleonora, Alice e João.

Aos meus colegas de trabalho da UFBA pelo incentivo e apoio enquanto trabalhamos juntos.

Aos meus colegas de trabalhos do IFNMG pelo apoio e compreensão.

Aos professores do NPGA/UFBA pelos ensinamentos durante as aulas.

Aos técnicos administrativos do NPGA/UFBA, Arthur, Cristina e Priscila pelos atendimentos e atenção.

À UFBA por proporcionar a oportunidade de realizar este sonho.

AO IFNMG por proporcionar condições para a realização e continuidade da pesquisa.

Ao Programa de Bolsas de Qualificação de Servidores do IFNMG pelo apoio financeiro.

MOTA, S. R. Terceirização no Serviço Público sob a Ótica da Teoria dos Custos de Transação no IFNMG. 140 f. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o uso da governança no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas nas contratações de serviços terceirizados de mão de obra, sob a ótica da teoria dos custos de transação aplicada ao serviço público. Dentro deste contexto, foram exploradas temáticas desta teoria, como o oportunismo, a incerteza, a especificidade de ativos e os mecanismos de governança nas relações entre os agentes públicos e seus fornecedores. Para consecução deste objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa na forma de um estudo do caso na instituição, utilizando-se da pesquisa documental, da aplicação de questionários e realização de entrevistas de sujeitos chaves. Foi utilizado análise de conteúdo nas entrevistas e nos documentos consultados. O questionário foi analisado estatisticamente com a intenção de encontrar associações entre as variáveis do estudo. Para isso foi aplicado técnicas de correlação e regressão. Os dados oriundos das três formas de coleta foram comparados e analisados com a literatura consultada. Foi possível dizer que as relações existentes entre os agentes públicos e seus fornecedores, propiciam um ambiente de confiança e cooperação que tende a minimizar comportamentos indesejados. Como resultado, as variáveis relacionadas aos pressupostos comportamentais, demonstraram associações negativas e significativas. Por fim, foi sugerida a realização de futuras pesquisas utilizando diferentes métodos e contextos.

Palavras-chave: Custos de transação. Serviço público. Terceirização.

MOTA, S. R. Outsourcing in the Public Service under the Theory of Transaction Cost in IFNMG. 140 f. 2019. Dissertation (Master in Management) – School of Management of Federal University of Bahia, Salvador, 2019.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the use of governance in the Federal Institute of Education of the North of Minas Gerais in the contracting of outsourced labor services from the perspective of the transaction costs theory applied to the public service. Within this context, theories of opportunism, uncertainty, asset specificity and governance mechanisms in the relations between public agents and their suppliers were explored. To achieve this objective, a qualitative study was carried out in the study of the institution's case, using documentary research, questionnaire application and interviews of key subjects. Content analysis was used in interviews and documents consulted. The questionnaire was statistically analyzed with the intention of finding associations between the variables of the study. For that, correlation and regression techniques were applied. Data from the three forms of collection were compared and analyzed with the literature consulted. It was possible to say that the existing relations between the public agents and their suppliers provide an environment of trust and cooperation that tends to minimize unwanted behaviors. As a result, variables related to behavioral assumptions showed negative and significant associations. Finally, it was suggested to conduct future research using different methods and contexts.

Keywords: Transaction costs. Public service. Outsourcing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferenciação dos custos	31
Figura 2 – Esquema de camada	34
Figura 3 – Raciocínio subjacente dos custos de transação.....	35
Figura 4 – Modelo conceitual da pesquisa	36
Figura 5 – Resumo da classificação da pesquisa	42
Figura 6 – Delineamento da pesquisa	44
Figura 7 – Visão geral das variáveis da pesquisa e indicadores.....	47
Figura 8 - Mapa de abrangência do IFNMG	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Governança pública.....	40
Quadro 2 – Distribuição dos principais custos em 2018	55
Quadro 3 – Despesa com locação de mão de obra.....	57
Quadro 4 – Modalidades de contratações	64
Quadro 5 – Órgãos superiores e consultivos.....	72
Quadro 6 - Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles no âmbito do IFNMG.	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos respondentes.....	53
Tabela 2 – Unidade de atuação.....	54
Tabela 3 – Utilização dos serviços terceirizados pelos respondentes.....	55
Tabela 4 – Cargo dos respondentes.....	57
Tabela 5 – Tempo na instituição.....	59
Tabela 6 – Função gerencial.....	59
Tabela 7 – Tempo de função gerencial.....	61
Tabela 8 – Gestão e fiscalização de contratos.....	63
Tabela 9 – Número de contratos (2010 – 2018).....	65
Tabela 10 – Despesas com locação de mão de obra.....	66
Tabela 11 - Quantidade de contrato de locação de mão de obra terceirizada.....	67
Tabela 12 – Participação em conselhos, colegiados e comissões.....	72
Tabela 13 – Escala de medidas da pesquisa.....	73
Tabela 14 – Incerteza de estado.....	74
Tabela 15 – Incerteza de efeito.....	75
Tabela 16 – Incerteza de resposta.....	76
Tabela 17 – Governança relacional.....	77
Tabela 18 – Governança contratual.....	78
Tabela 19 – Dificuldade de mudança.....	79
Tabela 20 – Intercâmbio relacional.....	80
Tabela 21 – Resolução de conflitos.....	81
Tabela 22 – Oportunismo do fornecedor.....	82
Tabela 23 – Oportunismo do agente público.....	84
Tabela 24 – Oportunismo do agente institucional.....	85

Tabela 25 – Especificidade do fornecedor	90
Tabela 26 – Especificidade do cliente.....	91
Tabela 27 – Coeficiente de correlação linear entre variáveis de controle.....	92
Tabela 28 – Coeficiente de correlação linear entre as variáveis.....	93
Tabela 29 – Matriz de correlação do perfil docente.....	94
Tabela 30 – Matriz de correlação do perfil técnico administrativo.	95
Tabela 31 – Resumo do modelo oportunismo do agente	96
Tabela 32 – ANOVA do oportunismo do agente	96
Tabela 33 – Coeficientes do oportunismo do agente	96
Tabela 34 – Resumo do modelo Intercâmbio Relacional	97
Tabela 35 – ANOVA do intercâmbio relacional	97
Tabela 36 – Coeficientes do intercâmbio relacional.....	97
Tabela 37 – Resumo do modelo oportunismo do fornecedor.....	98
Tabela 38 – ANOVA do oportunismo do fornecedor.....	98
Tabela 39 – Coeficientes do oportunismo do fornecedor	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU Advocacia Geral da União

CEFET Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica

CEPE Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão

CGU Controladoria Geral da União

CIS/PCCTAE Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação

CISSP Comissão Interna de Saúde do Servidor Público

COPEC Comissão Permanente de Concursos

CPA Comissão Própria de Avaliação

CPPAD Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar

CPPD Comissão Permanente de Pessoal Docente

DOU Diário Oficial da União

EAF Escola Agro Técnica Federal

IF Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

IFNMG Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais

IN Instrução Normativa

MEC Ministério da Educação

NEI Nova Economia Institucional

PAC Plano Anual de Contratações

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

SETEC Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SICAF Sistema de Cadastro de Fornecedores da União

TCT Teoria dos Custos de Transação

TCU Tribunal de Contas da União

TI Tecnologia da Informação

UNED Unidades de Ensino Descentralizadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	20
2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS	22
2.1.1 Racionalidade Limitada	22
2.1.2 Oportunismo	24
2.2 ATRIBUTOS BÁSICOS DA TRANSAÇÃO	25
2.2.1 Frequência	26
2.2.2 Incerteza	27
2.2.3 Especificidade de Ativos	29
2.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	33
2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: APLICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	36
2.5 DESAFIOS ASSOCIADOS À TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	39
2.6 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	49
3.4 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	50
4. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 UNIDADE DE ANÁLISE	51
4.2 LOCI DO ESTUDO.....	51
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A - QUADRO DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	113
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	119

APENDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 122

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 124

1 INTRODUÇÃO

Na formulação da teoria do crescimento, Solow (1956) demonstrou em seu modelo que o crescimento econômico está relacionado a alterações tecnológicas, acumulação de capital e aumento da força de trabalho. Anos mais tarde, a nova teoria do crescimento colocou o conhecimento em um papel central como elemento da teoria econômica (SAGIORO, 2004). Assim, pode-se dizer que vários municípios nos estados estão passando por diferentes momentos de crescimento que vêm acompanhados por mudanças na educação e em suas estruturas de ensino.

Um destes momentos ocorreu com a Lei Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Tal lei criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) cuja finalidade é a oferta de educação profissional e tecnológica com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Neste período podemos dizer que a educação passou a ser o foco de atenção como elemento do desenvolvimento de indivíduos, refletindo na sociedade e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida (KLEIN, PIZZIO e RODRIGUES, 2018).

Nesse contexto situamos a participação dos IFs que surgem para o desenvolvimento de regiões do país. Houve uma expansão destas instituições de ensino pelo País. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), existem 644 campi em funcionamento em 38 IFs presentes em todos os estados brasileiros. Sendo que Minas Gerais conta com 5 IFs, dentre eles está o Instituto Federal de Educação do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Para o Estado estas instituições têm um papel importante frente aos anseios da sociedade por melhores condições de ensino. A melhoria na prestação de um serviço ao público deve vir junto com a otimização do uso dos recursos, que é um dos aspectos da boa governança.

A educação também é um interessante campo político do ponto de vista da governança, dadas as importantes mudanças feitas nos sistemas de governança em educação em todo o mundo nos últimos 30 anos (CAPANO, 2014). Tais mudanças referem-se ao problema da universalização da educação que levou ao aumento significativo das despesas públicas e a percepção dos governos de que a educação é uma ferramenta estratégica para o crescimento socioeconômico nacional.

Para Capano (2014), um problema comum dos sistemas educacionais é a mudança das estruturas de governança para aumentar a capacidade de direção e coordenação sistêmica. A

governança na administração pública brasileira vem aparecendo em normas, manuais e legislações tais como o Decreto Nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 e Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal.

A terceirização no setor público é um mecanismo estabelecido para prestação de serviços do governo. A terceirização vai de tarefas simples, como limpeza e coleta de lixo, para tarefas mais complexas, como o fornecimento de serviços de apoio (JESSEN; STONECASH, 2005). Este fenômeno ocorre através da contratação de empresas especializadas em seu ramo de atuação para a prestação de serviços. O gestor busca com isso vantagens competitivas como a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários.

Assim, a terceirização tem como vantagens a contratação de empresa especializada no seu ramo de trabalho, possibilitando que o tomador possa dedicar-se exclusivamente à sua atividade-fim, na diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários e no enxugamento estrutural do empreendimento.

Atualmente no Brasil, a Instrução Normativa Nº 5 de 26 de maio de 2017 traz regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esta instrução normativa impôs a observação de fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato, critérios e práticas de sustentabilidade, além do alinhamento com o planejamento estratégico do órgão ou entidade.

O setor público tem um importante papel no desenvolvimento da sociedade, trazendo responsabilidades para os gestores deste sistema. Com isso, ao longo do tempo os conceitos de governança vêm sendo aplicados ao setor público na busca pelo uso eficiente de recursos, se baseando em princípios da governança corporativa, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) desenvolvida por Williamson (1985), baseada nos trabalhos seminais de Coase (1937) sobre a Teoria da Firma, estuda os custos de transação em trocas contratuais entre instituições. Para se adaptar à ocorrência destes custos as instituições trocam suas estruturas de governança.

A TCT tem sido aplicada principalmente a organizações privadas e relações contratuais, mas o setor público continua sendo um campo de investigação interessante (LAURENCEAU; DESTANAU; ROZAN, 2009).

Neste sentido, este estudo investiga o caso do IFNMG, cujo número de discentes matriculados estimado é de 25.677 (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS, 2018). Os sujeitos a serem estudados são os agentes públicos caracterizados como servidores públicos efetivos do quadro de pessoal do IFNMG, totalizando 1.314 servidores em exercício. É importante salientar que tais agentes atuam direta ou indiretamente em alguma fase dos contratos realizados entre o IFNMG e seus fornecedores. De forma direta estão as ações referentes ao planejamento, gestão, execução e fiscalização de contratos de serviços. Enquanto que indiretamente os agentes são atendidos por estes contratos. Também são estudadas as estruturas de governança presentes para manutenção das relações entre os atores envolvidos nas trocas com mercado.

Por conseguinte, considerando que o comportamento dos agentes públicos está sujeito a padrões de ética e moral, bem como as características peculiares da administração pública esta pesquisa baseia-se no seguinte pressuposto:

Os atributos básicos da transação tem maior participação do que os pressupostos comportamentais nos custos de transação no serviço público.

Ponderando sobre a aplicabilidade da TCT ao serviço público (Williamson, 1997, 1999), e considerando a utilização de estruturas de governança bem definidas na instituição (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS, 2018) , e ainda considerando os valores gastos pelo IFNMG na terceirização de mão de obra, chegamos à seguinte pergunta norteadora para o problema de pesquisa:

Quais são os efeitos econômicos das estruturas e mecanismos de governança sobre os custos de transação presentes nas contratações de terceirização de mão de obra?

Deste modo, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar, sob a ótica da TCT aplicada ao serviço público, o uso da governança no IFNMG na contratação de serviços terceirizados de mão de obra. Como objetivos específicos, foi pretendido:

- a) Compreender as estruturas e mecanismos de governança do IFNMG.

- b) Verificar a percepção do agente público sobre a ocorrência de comportamento oportunista.
- c) Compreender como a incerteza e a especificidade de ativos se relaciona ao comportamento dos agentes públicos.
- d) Analisar o relacionamento entre os agentes públicos e fornecedores.
- e) Relacionar os efeitos das estruturas e mecanismos de governança no comportamento dos agentes públicos no relacionamento com os fornecedores de serviços.

Como justificativa para a realização do estudo, Cavalcante, Azevedo e Pinheiro (2002) nos dizem que a terceirização é um caminho interessante para o setor público buscar uma maior eficiência. Eles falam que a TCT demonstra ter muito a contribuir na hora de decidir sobre terceirizar ou não, e quais serviços terceirizar.

A terceirização é um processo que ocorre dentro das compras públicas. Neuenfeld et al (2017) dizem que a eficiência nas compras públicas mantém uma relação direta com custos de transação. Eles explicam que existem custos envolvidos no planejamento das compras, nas negociações juntos aos fornecedores, com o controle da entrega dos materiais, gestão contratual. Onde estes itens estão envolvidos em uma transação dentro do próprio ambiente.

A máquina estatal, em geral, quando comparada à iniciativa privada é ineficiente (LAMARÃO, 2011). Para ele, esta ineficiência estatal somada ao cenário de incertezas das políticas públicas acarreta perdas de bilhões de reais para o Brasil.

A abordagem aqui proposta tenta relacionar a TCT aos conceitos ou modelos de governança adotados pelo setor público.

Partindo de uma pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa com a palavra chave “*Transaction Costs Theory*” na base de dados Scopus. Como resultado tivemos 6.757 documentos. Aplicamos um filtro para limitar o resultado a artigos, totalizando 4.915 trabalhos. Após isso, aplicamos mais dois filtros “*outsourcing*” e “*public*”, resultando em 326 documentos. Ordenamos por relevância e por número de citações. Analisamos os 20 primeiros artigos em relevância e com maior número de citações. O objetivo foi encontrar artigos relacionados ao tema de terceirização no setor público. Destes 20 artigos foram escolhidos três para leituras aprofundadas. A partir deste procedimento, construímos os referenciais teóricos para o nosso estudo. Williamson (2008), Handley e Angst (2012) vieram

como referências iniciais. Daí então, trabalhos citados por estes e autores somados a trabalhos em que eles foram citados compuseram a maior parte das referências.

No quadro abaixo estão os parâmetros da pesquisa na base de dados científica e os artigos escolhidos para aprofundamento.

Quadro 1: Pesquisa bibliográfica preliminar.

<p>Parâmetros utilizados na pesquisa bibliográfica inicial:</p> <p>("Transaction Costs Theory") AND ((public)) AND (outsourcing) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))</p>
<p>RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. Journal of Marketing, v. 61, p. 30-54, out. 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/248148538_Transaction_Cost_Analysis_Past_Present_and_Future_Applications>.</p> <p>WILLIAMSON, Oliver Eaton. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. Journal of Supply Chain Management, v. 44, n. 2, abr. 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>.</p> <p>HANDLEY, S. M.; BENTON, Jr. W. C. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. <i>Journal of Operation Management</i>, v. 30, n. 1-2, p. 55-68, jan. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027269631100088X>. Acessado em: 29 mar. 2018.</p>

Fonte: Base de dados científicos Scopus.

Mesmo considerando que o campo teórico da Nova Economia Institucional (NEI) e a TCT terem sido desenvolvidas, tendo como base instituições econômicas do setor privado, é possível realizar adaptações e inferir contribuições e aplicações ao setor público (VARGAS, 2015).

Custos de transação e especificidades do setor público direcionam a administração pública para uma estrutura hierárquica, ocorrendo uma dificuldade em definir objetivos e medir resultados das políticas públicas, assim como encontrar formas de atingir os objetivos almejados (PERES, 2007).

Conhecer os custos do setor público e os métodos aplicados a políticas públicas e programas governamentais podem aumentar o valor dos recursos aplicados pelo governo e ampliar o

benefício social da tributação (REZENDE, CUNHA e BEVILACQUA, 2010). De outro lado, a existência de comportamentos oportunistas dentro do governo leva à má alocação dos recursos e ao aumento dos custos de transação (FRANT, 1996). Assim, a administração pública deve intervir para minimizar custos de transação e para garantir o cumprimento dos contratos e das leis, bem como para incentivar a competição de acordo com as regras estabelecidas (NORTH, 1990).

Outra oportunidade é a realização de estudos comparativos entre estruturas de governança em diferentes contextos, visando contrastar diferenças e similaridades entre elas em relação aos recursos e às capacidades, explicitando seus efeitos sobre a eficiência dessas estruturas. (SANTOS et al, 2017).

O IFNMG é uma instituição pública de ensino sujeita a especificidades do setor público quando precisa recorrer ao mercado para adquirir bens e serviços. Nesse sentido, o setor público brasileiro é regulamentado pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Esta lei institui normas para licitações e contratos da administração pública. Aqui temos uma oportunidade de compreender os efeitos econômicos da governança frente às restrições e limitações impostas pela legislação brasileira. Azevedo (2015) diz que a maioria das pesquisas na área de custos de transação está voltada para empresas privadas que não estão sujeitas a esta realidade.

A esfera pública pode ser encarada como mercado qualquer, onde os políticos são ofertantes de serviços públicos e os eleitores são consumidores dos mesmos (SILVA, 1996). No contexto deste trabalho, o IF oferta serviços educacionais ao discente que são os consumidores.

A abordagem proposta por Williamson (1985) adota uma orientação contratual e mantém que qualquer questão que possa ser formulada como um problema contratual pode ser investigada para avançar em termos de economia nos custos de transação. Qualquer que seja a relação, ele propõe que toda inovação organizacional que marca o desenvolvimento das instituições econômicas do capitalismo nos últimos 150 anos, justificam a reavaliação em termos de custos de transação.

Como justificativa pessoal para a realização desta pesquisa está o interesse do pesquisador. Este é servidor público efetivo do IFNMG com vontade de contribuir com a eficiência dos serviços públicos. Ainda coordena o setor de almoxarifado, patrimônio e transportes, onde se mantém uma rotina de registros, controles e fiscalização da destinação dos bens do campus.

Essa dissertação foi organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo problematiza a questão estudada, apresentamos o tema, a pergunta de pesquisa, o pressuposto, a justificativa levantada e os objetivos geral e específicos almejados.

No segundo capítulo foi trabalhado o referencial teórico da pesquisa, abordando a TCT, especialmente sobre os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo, atributos básicos da transação envolvendo a especificidade de ativos, incerteza e frequência. Também se apresenta o modelo teórico proposto. O terceiro capítulo discorremos sobre os procedimentos metodológicos do estudo e suas limitações. O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados encontrados. O quinto e último capítulo é apresentado as considerações finais do trabalho, e sugestões de futuras agendas de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A TCT desenvolvida por Williamson (1985) baseada nos trabalhos seminais de Coase (1937) sobre a Teoria da Firma estuda os custos de transação em trocas contratuais entre instituições. Para se adaptarem a ocorrência destes custos, as instituições trocam suas estruturas de governança.

Dentre as várias abordagens, teorias e linhas de pensamento possíveis para abordar a problemática posta, Maranhão et al (2013) elenca algumas como: estratégia competitiva de Porter (2000); estruturas organizacionais de Mintzberg (2003); visão baseada em recursos de Barney (1991); a relação entre estratégia e estrutura proposta por Chandler (1998); teoria institucional de Oliver (1991); teoria da Contingência de Donaldson (1999); TCT de Williamson (2018); e teoria dos Stakeholders de Freeman (2001). Escolhemos a TCT, pois ela analisa a influência dos custos de transação nos direcionamentos da organização e investiga os arranjos estruturais capazes de melhorar o seu desempenho (MARANHÃO et al., 2013).

Williamson (1985), Coase (1992), North (1990) defendem que em comparação com outras abordagens para o estudo da organização econômica, a economia de custos de transação é mais micro analítica, mais autoconsciente sobre suas suposições comportamentais, onde introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos, baseando-se mais na análise institucional comparativa. Eles consideram a empresa como uma estrutura de governança em vez de uma função de produção, atribuindo maior peso às instituições do contrato *ex post*, com ênfase especial na ordem privada (em comparação com a ordem judicial). Implicações adicionais surgem ao abordar os problemas da organização econômica dessa maneira. O estudo das instituições econômicas do capitalismo, como aqui proposto, sustenta que a transação é a unidade básica de análise e insiste que a forma organizacional é importante. Os pontos de vista dos estudos comparativos das questões das organizações econômicas são: Os custos de transação são economizados pela atribuição de transações (que diferem em seus atributos) das estruturas de governança (as capacidades adaptativas e os custos associados diferem) de maneira discriminatória (WILLIAMSON, 1985).

Jobin (2008) explica que segundo a TCT, certos tipos de transação são realizados dentro de estruturas de governança específicas, enquanto outros são executados dentro de diferentes estruturas de governança. Ele ainda diz que além disso, devido à sua natureza normativa e poder preditivo, o TCT tem excelente potencial para recomendações destinadas a reduzir os custos de transação. Para Ostrom et al (1993), foi possível analisar 6 arranjos institucionais diferentes para a provisão e produção de infraestruturas rurais pelo setor público envolvendo a tomada de decisão frente a uma variedade de incentivos em um ambiente de incerteza.

Segundo Fiani (2013), os custos da transação decorrem da racionalidade limitada, do oportunismo e da especificidade dos ativos. De acordo com Fiani (2011), a partir das análises de Coase (1937) sobre custos da transação, Williamson desenvolveu a teoria mostrando as várias possibilidades de recorrência, chamando-as de estruturas de governança aos diferentes tipos de estruturas organizacionais onde estão inseridas as transações no sistema econômico, onde o mercado é uma destas.

A transação é considerada como uma transferência de um produto ou serviço através de uma interface separada tecnologicamente. Onde de um lado uma atividade termina e do outro começa. As partes envolvidas nesta troca operam de forma harmoniosa? Ou existe frequente desentendimento e conflitos com ocasionais atrasos, paradas e mal funcionamentos? A análise dos custos de transação compara custos de planejamento, adaptação e monitoramento de tarefas sobre alternativas estruturas de governança (WILLIAMSON, 1981).

Enquanto algumas transações são simples e fáceis de mediar. Outras são difíceis, requerendo uma maior atenção. Williamson (1981) levanta algumas questões. Podemos identificar fatores que permitem classificar transações? Podemos identificar alternativas estruturas de governança com as quais as transações podem ser organizadas? E podemos combinar estruturas de governança com transações discriminadamente? Mais tarde Williamson (1999) levanta outras questões relacionadas ao setor público. Vendo a agência pública como um candidato a um modo de governança, bem adequado para alguns propósitos e pouco adequado para outros. Para quais transações a agência pública é mais adequada e porquê? Onde a agência pública se encaixa no esquema geral das organizações econômicas?

Conforme dito anteriormente, para Williamson (1981), a abordagem dos custos de transação para o estudo de organizações econômicas considera uma transação como uma unidade básica de análise. Ele considera que compreender a economia dos custos de transação é primordial

para o estudo das organizações. Segundo Williamson (1993), A TCT está preocupada principalmente com a governança das relações contratuais, considerando que a governança não atua de forma isolada.

Williamson (1981) afirma que sobre a análise dos custos de transação recaem dois tipos de pressupostos comportamentais. O primeiro reconhece a racionalidade limitada do ser humano. O segundo assume que alguns agentes cedem ao oportunismo.

2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

2.1.1 Racionalidade Limitada

Williamson (1985) distingue 3 níveis de racionalidade. A forma forte que contempla a maximização. A racionalidade limitada como sendo semiforte. A racionalidade orgânica como forma fraca. A racionalidade limitada impede que as partes envolvidas em uma transação incluam todas as informações importantes em seus contratos, ao lado que o oportunismo sugere que uma das partes envolvidas possa tirar proveito do contrato incompleto (FOSS; WEBER, 2016).

Para Williamson (1996), se não existisse a racionalidade limitada, a contratação com o mercado atenderia toda atividade econômica, podendo lidar com problemas das diferentes estruturas de governança. A racionalidade limitada é uma das poucas suposições comportamentais compartilhadas pela maioria dos acadêmicos de administração em uma ampla gama de campos de pesquisa em administração com três dimensões correlatas: capacidade de processamento, economia cognitiva e vieses cognitivos (FOSS; WEBER, 2016).

A economia dos custos de transação conta com a racionalidade limitada como pressuposto cognitivo. Essa é uma forma semiforte de racionalidade na qual os atores econômicos são assumidos como racionalmente intencionais, mas apenas de forma limitada. Esta se refere simultaneamente para a racionalidade intencional e limitada. Essa conjunção foi resistida por economistas e outros cientistas sociais, embora por diferentes razões. Os economistas se opõem a isso porque os limites da racionalidade são erroneamente interpretados em termos de irracionalidade ou não-racionalidade. Em relação a si mesmos, como fazem os "guardiões da racionalidade", os economistas compreensivelmente são cautelosos com essa abordagem.

Outros cientistas sociais reclamam porque a referência à racionalidade pretendida é uma concessão muito grande para os economistas que maximizam o modo de investigação. O resultado é que a racionalidade limitada convida o ataque de ambos os lados (WILLIAMSON, 1985).

As capacidades humanas de interpretar e processar informações são bastante limitadas. Esses limites surgem na forma de limitações físicas na memória de trabalho e atenção de curto prazo, que se traduzem em previsão limitada, linguagem imprecisa, custos de cálculo de soluções e custos de elaboração de um plano (SIMON, 1990).

A economia do custo de transação reconhece que a racionalidade é limitada e sustenta que ambas as partes da definição devem ser respeitadas. Uma orientação econômica é elicitada pela parte de racionalidade intencional da definição, enquanto o estudo das instituições é encorajado por admitir que a competência cognitiva é limitada.

Referente à economia cognitiva, Simon (1990) argumenta que os seres humanos devem usar métodos aproximados para lidar com a maioria das tarefas devido aos limites de sua velocidade de cognição. Segundo este autor, como resultado, os seres humanos agem como avarentos cognitivos, usando dos chamados atalhos heurísticos para organizar um subconjunto das informações, em vez de processar sistematicamente todas as informações disponíveis.

Williamson (1985) entende que o respeito pela racionalidade limitada provoca um estudo mais profundo das formas de organização, tanto mercadológicas quanto não mercantis. Ele questiona como as partes se organizam para utilizar suas competências limitadas para melhor proveito. Não obstante as visões inversas, o conjunto de questões sobre as quais o raciocínio econômico pode ser proveitoso é aumentado, em vez de reduzido, quando se admitem os limites da racionalidade.

Enquanto que os vieses cognitivos para Dutton e Jackson (1987) referem-se às heurísticas que ajudam na tomada de decisões, que também podem levar a erros de julgamento. Estes autores entendem como preconceitos cognitivos que inconscientemente distorcem as informações processadas, em vez da quantidade de informações processadas.

Economizar na racionalidade limitada assume duas formas. Um diz respeito a processos de decisão e o outro envolve estruturas de governança. O uso de solução heurística de problemas

é uma resposta ao processo de decisão. A economia dos custos de transação está principalmente preocupada, no entanto, com as consequências econômicas de atribuir transações às estruturas de governança de maneira discriminatória. Confrontados com as realidades da racionalidade limitada, os custos de planejamento, adaptação e monitoramento de transações precisam ser expressos para serem considerados. Quais estruturas de governança são mais eficazes para quais tipos de transações? Mantidas inalteradas todas as outras coisas, os modos que fazem grandes demandas contra a competência cognitiva são relativamente desfavorecidos (WILLIAMSON, 1985). Às vezes, argumenta-se que a racionalidade limitada é apenas uma maneira complicada de afirmar que a informação é dispendiosa. Uma vez que isso tenha sido reconhecido, a maximização dos modos de análise pode lidar com todos os problemas com os quais a racionalidade limitada está envolvida.

2.1.2 Oportunismo

Na Teoria dos Custos de Transação, o oportunismo significa a busca do interesse próprio com malícia, envolvendo algum tipo de fraude deliberada e a ausência de restrição moral. Isso inclui, mas não se limita a formas mais flagrantes, como mentir, roubar e trair. Pode envolver deliberadamente reter ou distorcer informações comerciais importantes, esquivar-se (fazer menos trabalho do que o acordado) ou deixar de cumprir promessas e obrigações formais ou informais. O oportunismo envolve mais frequentemente formas sutis de enganar. Ocorre em atividades comerciais, especialmente onde faltam regras e sanções, e onde o ator oportunista tem grande poder de influenciar um resultado pela atitude que ele assume na prática (WILLIAMSON, 1985).

Para Anderson (1988), oportunismo é a busca em interesse próprio, sinônimo de deturpação, trapaça e engano. Para Wathne and Heide (2000) ele pode se manifestar de várias formas, como retenção deliberada de informações em estágios de início de um relacionamento ou fornecimento de informações falsas ao longo de uma transação. Segundo Tangpong (2010), tais comportamentos, desvios e trapaças incorrem em custos de transação significativos. Tudo isso pode comprometer a eficiência das trocas comerciais.

O oportunismo se manifesta nas formas ativa e passiva, em ambos incluindo os tipos *ex ante* e *ex post*. O oportunismo *ex ante* e *ex post* são reconhecidos na literatura de seguros sob os títulos de seleção adversa e risco moral, respectivamente. A primeira é uma consequência da incapacidade das seguradoras de distinguir entre os riscos e a falta de disposição a riscos para

expor sua verdadeira condição. Enquanto que a segunda forma vem da falha dos segurados em se comportar de uma maneira totalmente responsável e tomar as ações apropriadas para a mitigação de riscos, dando origem a problemas de execução *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

A exploração de forma oportunista por parte de membros de uma cadeia produtiva prejudica a eficiência e a cooperação, dificultando a realização de tarefas e até interrompendo parcerias (LIU et al, 2009). A TCT vem para abordar o problema da organização do ponto de vista das estruturas contratuais e da governança, objetivando proteger as transações contra os riscos do oportunismo (LUMINEAU; QUÉLIN, 2012).

Em termos mais gerais, o oportunismo refere-se à divulgação incompleta ou distorcida de informações, especialmente no esforço deliberado para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir de alguma forma. Isto é responsável por condições reais ou artificiais de assimetria de informação, o que complica enormemente os problemas das organizações econômicas. Tanto as partes interessadas como terceiros enfrentam problemas maiores em inferir oportunismo *ex post* como consequência. Mas isso não significa que todas as partes sejam oportunistas em grau idêntico. De fato, os problemas das organizações econômicas são agravados se a propensão a comportamentos oportunistas é conhecida para vários membros da população contratante, uma vez que agora os ganhos podem ser obtidos pelo gasto de recursos para discriminar cada tipo (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985), a mais importante lição para fins de estudos das organizações econômicas é “As transações sujeitas ao oportunismo *ex post* serão beneficiadas se as salvaguardas apropriadas puderem ser elaboradas *ex ante*”.

No entanto, Foss e Klein (2010) argumentam que isso reflete uma visão estreita do oportunismo econômico. Enquanto que para Walker et al (2015) há muitas outras maneiras pelas quais os agentes econômicos podem tirar vantagem de outros atores econômicos, mesmo que não violem a lei.

2.2 ATRIBUTOS BÁSICOS DA TRANSAÇÃO

As principais dimensões em relação às quais as transações diferem são a especificidade de ativos, incerteza e frequência. A primeira é a mais importante e mais distinta na economia de

custos de transação de outros tratamentos das organizações econômicas, mas as outras duas dimensões desempenham papéis significativos (WILLIAMSON, 1985, 1993).

2.2.1 Frequência

Os investimentos em técnicas de produção especializadas, cujos custos poderiam ser recuperados em um grande mercado, podem ser irrecuperáveis se os mercados forem pequenos. Raciocínio semelhante se estende ao estudo dos custos de transação. A proposição básica é que estruturas de governança especializadas estão mais sintonizadas com as necessidades de governança de transações não padronizadas do que as estruturas de governança não especializadas. Mas as estruturas especializadas têm um grande custo, e a questão é se os custos podem ser justificados. Estes variam conforme colocados os benefícios de um lado e o grau de utilização do outro.

Para Williamson (1997), a frequência com que as partes envolvidas realizam as transações tem consequências para a organização da atividade econômica. Quando a contratação ocorre entre partes que se desconhecem é difícil obter propostas apropriadas para execução do produto da troca, assim requerendo tempo para desenvolver esta identidade entre as partes (JIN; LING, 2005).

Os benefícios de estruturas de governança especializadas são maiores para transações apoiadas por investimentos consideráveis em ativos específicos das transações. Se o volume de transações processadas por meio de uma estrutura de governança especializada utiliza sua capacidade, aí é outra questão. O custo de estruturas de governança especializadas será mais fácil de recuperar para grandes transações do tipo recorrente. Daí vem que a frequência das transações é uma dimensão relevante. Onde a frequência é baixa, mas as necessidades de governança diferenciada são grandes, sugere-se a possibilidade de agregar as demandas de transações semelhantes, mas independentes. A interação que ocorre entre as partes durante o período contratual requer comunicação e governança, já estabelecidas em transações anteriores (PARKHE, 1993).

A eficiência da comunicação e da governança podem aumentar, na medida em que as partes se relacionam ao longo do tempo. Reduzindo os riscos de oportunismo para ambas as partes. Esta experiência contratual anterior é considerada um dos fatores mais importantes para o sucesso de um relacionamento (DYER, 1996).

De maneira mais geral, o objetivo não é economizar em custos de transação, mas economizar em aspectos de custos de transação e de produção neoclássica. Se as economias de custo de transação são realizadas à custa de economias de escala ou economias de escopo, portanto, precisam ser avaliadas. Uma estrutura de troca é necessária para examinar as ramificações dos custos de produção e dos custos de governança de modos alternativos de organização simultaneamente (WILLIAMSON, 1985).

2.2.2 Incerteza

Dois desafios vêm sendo colocados para as organizações, que se referem a capacidades das instituições de lidarem com a incerteza comportamental e ambiental (KRISHNAN et al, 2016). Para este autor, a incerteza comportamental surge devido à possibilidade de ocorrer a não divulgação de informações estrategicamente para o disfarce ou distorção de informações pelos parceiros envolvidos em transações contratuais. Com isso, este atributo pode aumentar ocorrências oportunistas a partir da incerteza comportamental. Enquanto que a incerteza ambiental é a dificuldade de prever mudanças externas que estão fora do controle da relação entre as partes, que ocorrem de forma inocente e não estrategicamente. Uzzi (1999) propõe que da perspectiva relacional, uma governança baseada na confiança seja capaz de lidar com estes desafios colocados pela incerteza comportamental e ambiental.

Para Williamson (1985), muitas das questões interessantes com as quais a TCT está envolvida reduzem-se a uma avaliação de tomada de decisão adaptativa e sequencial. Contingente ao conjunto de transações a serem efetuadas, a proposta básica aqui é que as estruturas de governança diferem em suas capacidades de responder efetivamente às perturbações. Sem dúvida, essas questões desapareceriam se não fosse pela racionalidade limitada, uma vez que seria viável desenvolver uma estratégia detalhada para cruzar todas as pontes possíveis com antecedência. Confrontados, no entanto, pela necessidade de lidar com a racionalidade limitada e com o oportunismo, comparações institucionais dos atributos adaptativos das alternativas estruturais de governança devem necessariamente ser feitas.

Carson et al (2006) tem que umas das principais características de uma troca que facilita o oportunismo é a incerteza. Com isso os contratos tendem a ser inflexíveis e pouco adequados às mudanças ambientais. Segundo este autor, muitos trabalhos no campo empírico da TCT geralmente definem a incerteza como volatilidade ambiental. Na qual se refere à taxa de mudança e imprevisibilidade do ambiente ao longo do tempo, criando incertezas sobre

condições futuras. Desta forma, como é difícil antecipar todas as possíveis contingências futuras *ex ante*, antecipadamente, geralmente são necessários ajustes *ex post*, futuros, em ambientes voláteis.

Distúrbios, além disso, não são todos de um tipo. Origens diferentes são utilmente distinguidas. A incerteza comportamental é de especial importância para uma compreensão dos problemas de economia dos custos de transação. Embora haja uma sugestão nas discussões anteriores de que a incerteza pode ter origens comportamentais, ela geralmente não é notada.

É certo que as incertezas comportamentais não representam problemas contratuais se as transações fossem conhecidas como livres de distúrbios exógenos, uma vez que não haveria ocasião para se adaptar e esforços unilaterais para alterar contratos poderiam e seriam presumivelmente anulados pelos tribunais ou outros recursos de terceiros. Assim, a observância dos termos contratuais originais seriam mantidos por todas as partes. A facilidade de execução de contratos desaparece, no entanto, uma vez que a necessidade de adaptação aparece (ou pode ser plausivelmente afirmada). Uma estrutura de governança que atenua tais incertezas comportamentais pode ser concebida?

Para alguns, acredita-se que a incerteza inerente à troca comercial seja um dos principais atributos das falhas que podem ocorrer. A incerteza também pode ser referida como a diferença entre as informações necessárias para executar uma tarefa e as informações já possuídas pela organização (UM; KIM, 2018).

A influência da incerteza na organização econômica é condicional. Um aumento na incerteza é uma questão de pouca importância para transações não especificadas. Uma vez que as novas relações comerciais são facilmente organizadas, a continuidade tem pouco valor e a incerteza comportamental é irrelevante. Conseqüentemente, a troca com o mercado continua e o paradigma dos contratos se mantém em transações padronizadas, independentemente do grau de incerteza. Isso não acontece mais com transações que são apoiadas por investimentos. Sempre que os ativos são específicos em grau não trivial, aumentar o grau de incerteza torna mais imperativo que as partes criem um mecanismo para "resolver as coisas" - já que as brechas contratuais serão maiores e as ocasiões para adaptações aumentarão em número e importância à medida que o grau de incerteza aumenta. Além disso, e de forma relacionada, as preocupações com as incertezas comportamentais mencionadas acima agora interferem.

Poppo et al. (2016) explica que a incerteza comportamental também refere-se à questão da organização não poder observar ou avaliar efetivamente as atividades de seus fornecedores. Conseguir lidar com os dois tipos de incerteza, tanto ambiental como comportamental, nas relações contratuais vem a ser um fator de sucesso essencial que pode evitar muitos problemas e conflitos no futuro (CARSON, 2006).

Para You et al. (2018), a incerteza cria a necessidade de adaptação em situações repletas de informações incompletas e assimétricas, o que faz com que as trocas fiquem sujeitas a comportamentos oportunistas, os quais procura-se restringir através de contratos.

Basta observar aqui que (1) os efeitos de interação entre incerteza e especificidade de ativos são importantes para uma compreensão da organização econômica e (2) a análise empírica dos recursos de custo de transação é complicada como resultado (WILLIAMSON, 1985).

2.2.3 Especificidade de Ativos

Williamson (1996) define a especificidade do ativo como investimentos realizados pela organização em bens e estruturas de suporte a transações específicas, no qual os custos de oportunidade são conseguidos pela utilização por outros parceiros quando a transação original é encerrada antes do esperado.

Para Lui et al (2009), os investimentos em ativos específicos surgem da parceria para além das tarefas necessárias e de boa vontade. Este autor tem que fora da transação os investimentos têm pouco valor, ainda assim é uma importante decisão gerencial que pode afetar o desempenho da relação.

Na TCT, os ativos específicos investidos em uma relação contratual aumentam os riscos de oportunismo e os custos de transação (PARKHE,1993). Com isso, a depender do nível de ativos específicos, a organização selecionará uma estrutura de governança apropriada para as relações, a fim de reduzir os riscos do oportunismo (RINDFLEISCH; HEIDE, 2018).

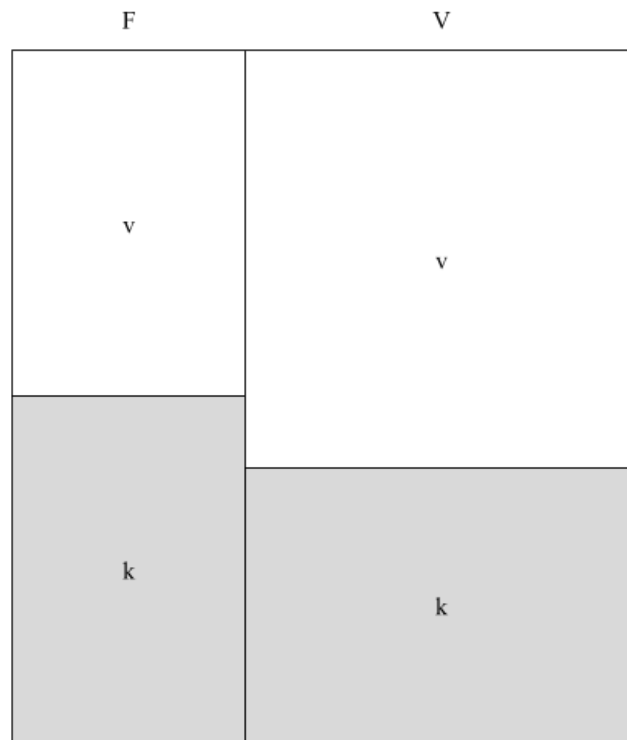
A especificidade de ativos surge em um contexto intertemporal. As partes de uma transação geralmente têm uma escolha entre investimentos para fins especiais e para fins gerais. Supondo que os contratos vão para a conclusão como pretendido, os primeiros permitirão que a redução de custos seja realizada. Mas tais investimentos também são arriscados, pois os ativos especializados não podem ser redistribuídos sem sacrificar o valor produtivo se os

contratos forem interrompidos ou prematuramente terminados. Os investimentos de finalidade geral não apresentam as mesmas dificuldades. Problemas que surgem durante a execução contratual podem ser resolvidos em um regime de ativos de propósito geral por cada parte que seguir seu caminho.

Uma troca é assim colocada e precisa ser avaliada. Ao contrário dos tratamentos anteriores de organização econômica, a economia dos custos de transação está centralmente relacionada com essa condição. Além disso, a natureza da compensação varia sistematicamente com a estrutura de governança à qual as transações em questão são atribuídas. Uma avaliação organizacional comparativa de *tradeoffs* é, portanto, necessária.

É comum distinguir entre custos fixos e variáveis, mas isso é meramente uma distinção contábil. Mais relevante para o estudo da organização é se os ativos são reimplantáveis ou não. Muitos ativos que os contadores consideram fixos são, na verdade, reimplantáveis, por exemplo, edifícios e equipamentos de uso geral com localização central. Ativos duráveis, mas móveis, como caminhões de uso geral e aviões, também podem ser reimplantados. Outros custos que os contadores tratam como variáveis muitas vezes têm uma grande parte não suscetível de ser evitada, sendo o capital humano específico da organização um exemplo (WILLIAMSON, 1985).

Assim, os custos são diferenciados quanto às partes fixas (F) e variáveis (V). Mas eles são ainda classificados quanto ao grau de especificidade, dos quais apenas dois tipos são reconhecidos: totalmente específico (k) e não específico (v). A Figura 1 ajuda a fazer a distinção.

Figura 1 – Diferenciação dos custos

Contábil: Fixo (F) e Variável (V)
 Contratação: Específico (k) e Não específico (v)

Fonte: Williamson, 1985.

A região sombreada na parte inferior da figura é problemática para fins de contratação. É aí que os ativos específicos estão localizados.

Williamson (1996), sem a intenção de exaurir as possibilidades, distinguiu 6 tipos de especificidade de ativos:

1. Especificidade locacional - como quando as estações sucessivas de trabalho estão localizadas em uma relação face a face uma da outra, de modo a economizar nas despesas de estoque e transporte;
2. Especificidade de ativos físicos - como quando moldes especializados são necessários para produzir um componente;
3. Especificidade de ativos humanos - como em uma alfaiataria onde se aprende fazendo;
4. Ativos dedicados - são investimentos discretos em plantas de uso geral que são feitos a pedido de um cliente em particular;
5. Capital de marca;
6. Especificidade temporal.

Na ocorrência de especificidade locacional, uma propriedade unificada é a resposta preponderante a uma condição de especificidade de ativo que surge quando estágios sucessivos de um processo produtivo estão localizados próximos uns dos outros. Essa especificidade é explicada por uma condição de imobilidade dos ativos, o que significa dizer que os custos de instalação e/ou relocação são grandes. Uma vez que esses ativos estejam localizados, as partes estão, então, operando em uma relação de troca bilateral pela vida útil dos ativos (WILLIAMSON, 1996).

A especificidade de ativos físicos refere-se a itens como equipamentos de produção especializados, tecnologia computacional e sistemas relacionados às atividades de produção dos fornecedores (ARTZ; BRUSH, 2000).

Se os ativos são móveis e a especificidade é atribuível a características físicas, a aquisição no mercado ainda pode ser viável concentrando a propriedade dos ativos específicos (por exemplo, moldes especializados) na instituição e realizando uma licitação. Os problemas de fornecedores únicos são evitados, porque a instituição pode reclamar dos moldes e reabrir a licitação se as dificuldades contratuais se desenvolverem (WILLIAMSON, 1996).

A especificidade de ativos humanos envolve muitas vezes o conhecimento técnico e especializado sobre determinado produto por parte do fornecedor. Até mesmo o tempo e esforços gastos e necessários para aprender sobre os processos de trabalho dos colaboradores envolvidos são considerados como ativos humanos (HEIDE; JOHN, 1992).

Qualquer condição que dê origem a uma especificidade substancial dos recursos humanos favorece uma relação de emprego sobre a contratação autônoma, seja pelo aprender fazendo ou por problemas crônicos de movimentação de recursos humanos em equipe de trabalho. A propriedade intelectual dos processos é, portanto, prevista à medida que o grau de especificidade dos ativos humanos se aprofunda (WILLIAMSON, 1996).

Os investimentos em ativos dedicados envolvem a expansão da planta da fábrica existente em nome de um comprador ou fornecedor específico. Os riscos de negociação são, no entanto, reconhecidos e são frequentemente mitigados pela expansão da relação contratual. Uma maior exposição a riscos pode ser mutuamente mitigada se o gerenciamento de risco for assim realizado (WILLIAMSON, 1996).

A especificidade do ativo temporal diz respeito ao desempenho do fornecedor em um período temporal com um fator crítico. O desempenho torna-se cada vez mais importante, do que trocar de fornecedor. Também se torna mais difícil de encontrar fornecedores alternativos, fazendo a organização ficar comprometida com o fornecedor atual (MASTEN et al., 1991).

A importância da especificidade de ativos para a TCT dificilmente não é exagerada. A ausência de especificidade de ativos invalidaria grande parte da TCT. A especificidade de ativos só assume importância em conjunção com racionalidade limitada / oportunismo e na presença de incerteza. Não obstante, é verdade que a especificidade de ativos é a grande locomotiva para a qual a TCT deve muito de seu conteúdo preditivo. Na ausência dessa condição, o mundo do contrato é vastamente simplificado. O negligenciamento da especificidade dos ativos foi amplamente responsável por monopólios em tradições contratuais anteriores (WILLIAMSON, 1985).

2.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

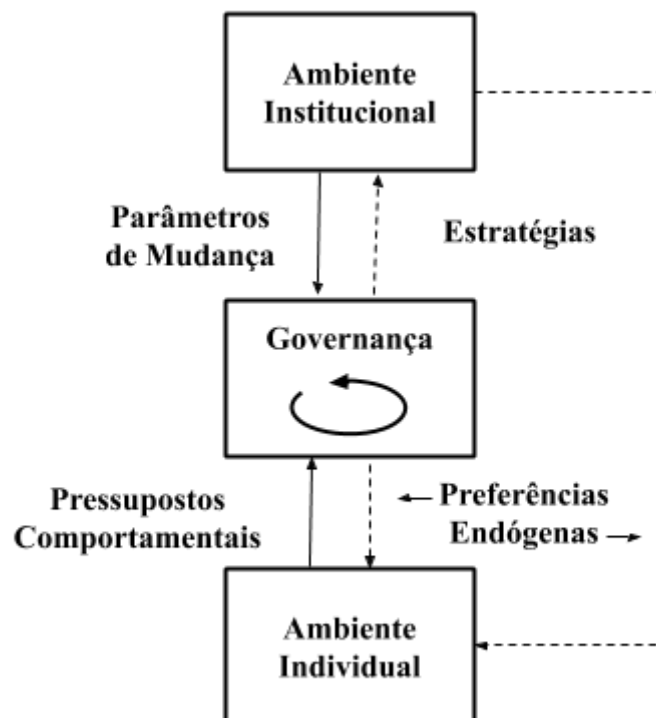
A estrutura de governança constitui a matriz institucional dentro da qual a integridade de uma transação é decidida. Na área das instituições privadas, três alternativas discretas de governança estrutural são comumente reconhecidas: mercado clássico, contratação híbrida e hierarquia (WILLIAMSON, 1993).

Assim como dito antes sobre as várias abordagens, teorias e linhas de pensamento possíveis para abordar a problemática posta, A Nova Economia Institucional vem com mais de uma abordagem possível, uma forma ambiental e outra estrutural. De um lado está a economia dos direitos de propriedade desenvolvida por Coase(37), Armen Alchian e Harold Demsetz voltada para questões que tem como plano de fundo os direitos de propriedade, leis contratuais, normas, costumes, convenções e similares. Enquanto que do outro Williamson (1993) traz a abordagem contratual comparativa para governar relações contratuais, lidando com mecanismo de governança. O que economistas da organização estão predominantemente preocupados, no entanto, é a seguinte: Mantendo o plano de fundo constantes, por que organizar a atividade econômica de uma maneira e não de outra? Esta é uma questão levantada por Coase. Esta é o foco da TCT e explica muito do interesse dos teóricos da organização e da sociologia da organização na nova economia institucional. O estudo da governança não apenas levanta questões diferentes, mas muito do conteúdo preditivo e da

maioria das pesquisas empíricas em economia institucional tem sido no nível de governança (WILLIAMSON, 1993).

A TCT está principalmente relacionada com a governança das relações contratuais. A governança, no entanto, não opera isoladamente. A eficácia comparativa dos modos alternativos de governança varia de acordo com o ambiente institucional de um lado, e os atributos dos atores econômicos do outro. Um esquema de três níveis é proposto, onde a governança está colocada entre o ambiente organizacional e individual. O primeiro com macro características e o segundo com micro características. O ambiente organizacional é tratado como o *locus* dos parâmetros de mudança nas quais mudam os custos comparativos de governança. No ambiente individual é onde os pressupostos comportamentais se originam. Existem três efeitos principais no presente esquema mostrado na figura 2, representados pelas setas de linhas contínuas. Efeitos secundários são representados pelas setas de linhas tracejadas. Como percebido, o ambiente institucional define as regras do jogo. Se mudanças nos direitos de propriedade, leis contratuais, normas, costumes e coisas semelhantes induzem mudanças nos custos comparativos de governança, então uma reconfiguração da organização econômica é geralmente implícita (WILLIAMSON, 1993).

Figura 2 – Esquema de camada

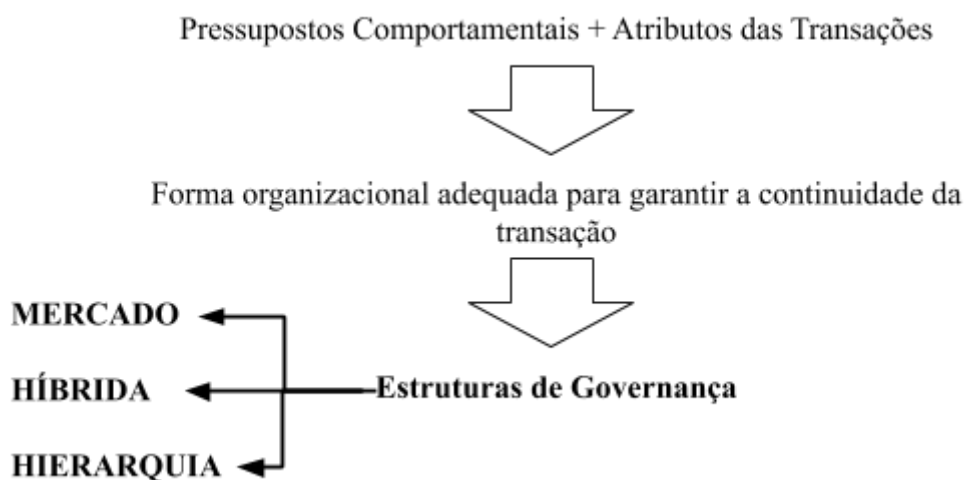


Fonte: Williamson, 1993.

A seta de linha contínua saída do ambiente institucional para a governança, carrega os pressupostos comportamentais com os quais a TCT opera. A seta circular dentro da área da governança, reflete a proposição de que a organização tem vida própria. Os efeitos de *feedback* da governança para o ambiente institucional podem ser instrumentais ou estratégicos. O *feedback* da governança ao nível do indivíduo pode ser interpretado como formação de preferência endógena, devido a publicidade ou outras formas de educação. O indivíduo também é influenciado pelo ambiente, em que as preferências endógenas são o produto do condicionamento social. Embora a TCT possa frequentemente se relacionar com esses efeitos secundários, outros modos de análise são frequentemente mais pertinentes (WILLIAMSON, 1993).

Na figura 3 apresenta o raciocínio subjacente dos custos de transação. Onde os pressupostos comportamentais, sejam eles relacionados ao oportunismo ou à racionalidade limitada dos indivíduos, aliados aos atributos básicos das transações, seja à frequência das trocas comerciais ou à incerteza ambiental / comportamental ou a especificidades de ativos, levará a instituição econômica a decidir sobre a forma organizacional mais adequada para garantir a continuidade de suas transações. Segundo a TCT, isto levará à escolha de uma das três formas de estruturas de governança.

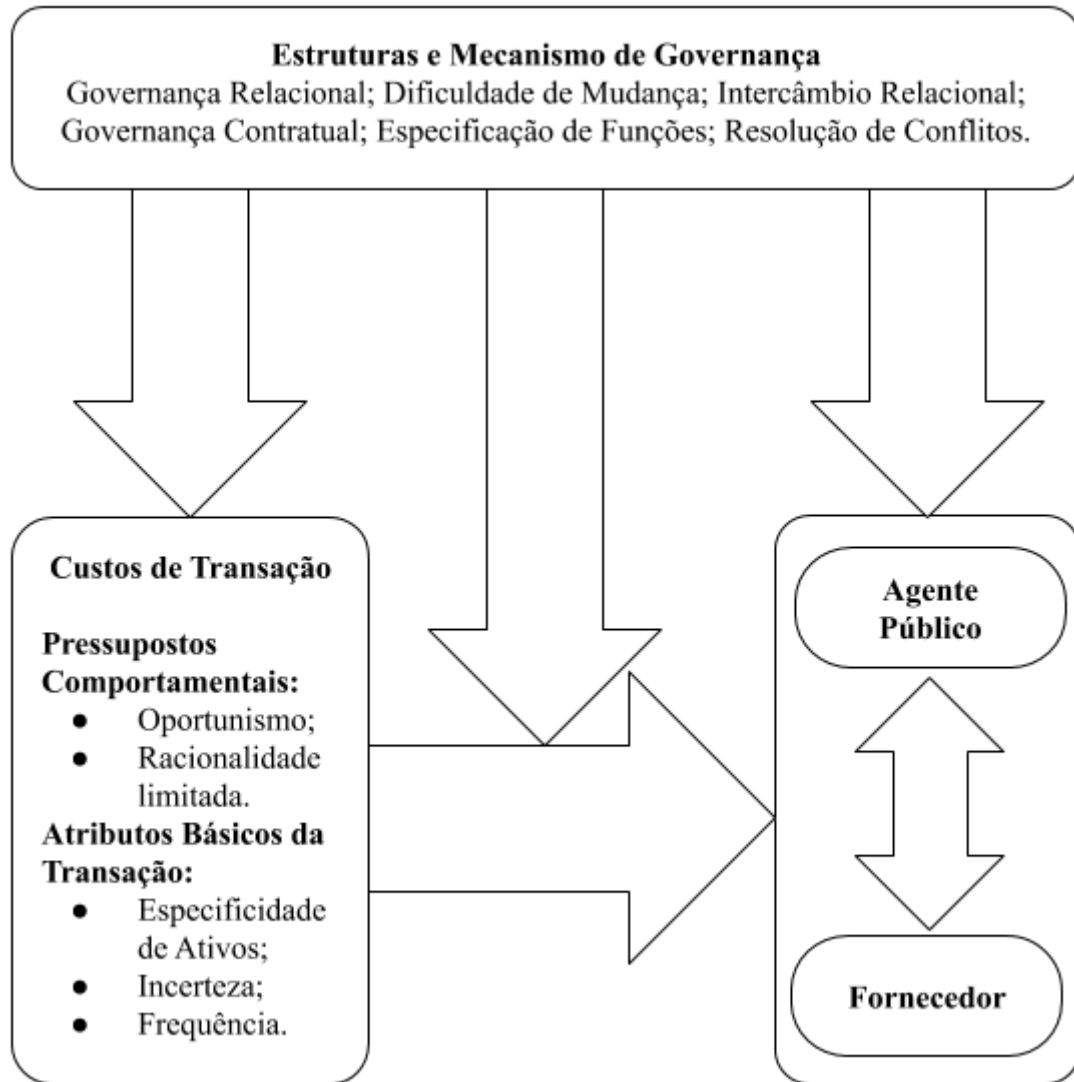
Figura 3 – Raciocínio subjacente dos custos de transação



Fonte: Pereira, Souza e Cário, 2009.

Abaixo se apresenta na figura 4 o modelo conceitual da pesquisa. Nesta tentamos resumir como cada elemento constante dos conceitos e teorias influenciam os demais elementos do contexto estudado.

Figura 4 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: APLICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Em 1937, Ronald Coase disse em uma carta para seu amigo R. Fowler que teve sucesso em ligar organizações e custos (WIESNER, 1998).

Desde então, enquanto os conceitos da TCT têm sido principalmente aplicados a estudos no setor privado, contudo, a lógica da TCT também pode ser aplicada ao setor público (Williamson, 1997, 1999).

A TCT tem sido utilizada em diversas áreas, como na administração pública (FERRIS; GRADDY, 1998; WILLIAMSON, 1999) e nas políticas públicas (DIXIT, 1996).

Dixit (1996) descreve três principais custos de transação relevantes para o setor público: assimetria de informações, oportunismo e especificidade de ativos. De acordo com ele, os resultados das políticas podem ser entendidos e relacionados uns aos outros, pensando neles como os resultados de vários custos de transação e das estratégias dos participantes para lidar com esses custos.

Entretanto, Moe (1990) questiona a aplicabilidade da TCT ao setor público, bem como, por exemplo, a relevância da especificidade de ativos para a organização de atividades econômicas em contextos do setor público.

Sua abordagem é que uma agência do setor público pode ser estudada a partir de uma perspectiva contratual na qual as organizações são consideradas um "nexo de contratos", enquanto a relevância dos pressupostos comportamentais permanece.

Por exemplo, as relações entre dirigentes e agentes dentro do governo (LANE, 2005) e a assimetria de informação resultante delas, juntamente com a incompletude inerente dos contratos, levam a vários tipos de custos de transação (busca de renda, risco moral e seleção adversa de agências).

Nessa mistura, Williamson (1999) introduziu uma nova dimensão crítica da transação pública, "probidade", pela qual ele se refere à lealdade e à retidão com que certas transações públicas devem ser lideradas.

Assim, a probidade "determina as relações verticais de uma agência pública com a liderança política, as relações horizontais com as agências contrapartes e as relações internas dentro da agência" (RUITER, 2005, p. 293).

A governança de um grande número de transações públicas está sujeita a um ou mais dos três riscos: custos excessivos, dependência bilateral e probidade. As estruturas de governança

diferem principalmente nos aspectos de autonomia e adaptação cooperativa (Williamson, 1999, p. 339).

Para Williamson (1998), os problemas centrais de organizações econômicas são a mudança e a adaptação, onde o setor público não escapa destes problemas.

Os custos de transação são os "custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão de tarefas sob estruturas de governo alternativas" (Williamson, 1981, p. 1552-3).

Consequentemente, o órgão público é instrumental "como um modo alternativo de governança que é bem adaptado para alguns propósitos, pouco adequado para outros" (Williamson, 1998).

Assim, embora Williamson reconheça diferenças fundamentais entre os setores público e privado, o TCT considera os diferentes tipos de organização econômica e arranjos institucionais em ambos os setores como meios alternativos de governar os mesmos tipos de transações.

Para usar as metáforas de Dennis Robertson (1923, p.85), ele descreve as empresas (organizações) como "ilhas de poder conscientes neste oceano de cooperação inconsciente como pedaços de manteiga coagulando em um balde de manteiga".

Por outro lado, Ferris e Graddy (1998) apoiam a ideia de que a teoria do custo de transação pode iluminar soluções para problemas de desempenho do orçamento público, descentralização, fiscalização e contratação pelo governo.

Embora Ruitter (2005) concorde que o TCT é aplicável ao setor público e, de fato, ganhou influência nele, ele propõe maneiras de melhorar sua aplicabilidade.

A intervenção pública tem as suas próprias restrições e pode resultar em custos indiretos significativos, quer para o próprio regulador, custos administrativos e de transação (FALCONER & WHITBY, 1999; MCCAM et al, 1999), para agentes regulamentados, custos de transação, ou para a sociedade, custos dos investimentos públicos.

Jobin (2008) lembra que a governança de um grande número de transações públicas está sujeita a um ou mais dos três perigos: excesso de custos, dependência bilateral e probidade.

Diante destes achados, o conceito de custo de transação e sua capacidade preditiva oferecem uma estrutura interessante para avaliar os efeitos de restrições inerentes à intervenção pública (LAURENCEAU et al, 2009).

2.5 DESAFIOS ASSOCIADOS À TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O TCT não está isento de desafios. Por exemplo, Granovetter (1985) menciona que o TCT oferece um registro sub-socializado de questões de design organizacional, e Roberts e Greenwood (1997) observam a dificuldade que o TCT tem de explicar por que estruturas de governança eficientes podem não ser escolhidas e estruturas de governança ineficientes mantidas. Milgrom e Roberts (1992) também criticam o TCT pelas dificuldades inerentes associadas à medição de custos de transação. Goshal e Moran (1996) criticam a preferência do TCT pelo mercado como um mecanismo de governança sobre a organização e o Estado, e argumentam que o TCT contém falsas suposições sobre a natureza humana (oportunismo e racionalidade limitada). Similarmente, Nooteboom et al. (1997) sustentam que a confiança devido a normas sociais ou relações pessoais está sub-representada no TCT e que a confiança frequentemente substitui contratos formais e controles.

2.6 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A governança pública é conceituada no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017). Neste são elencados princípios, diretrizes e mecanismos. Os 6 princípios da governança pública são: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas; e transparência.

A capacidade de resposta juntamente com a prestação de contas são dois princípios fundamentais da governança, sendo elementos chave para o desenvolvimento de políticas públicas e atendimento de serviços públicos essenciais (The United Nations, 2015).

Segundo o IBGC (2009), o princípio da transparência refere-se à obrigação de disponibilizar as informações aos interessados para resultar em um clima de confiança conduzindo a criação de valor.

O TCU (2010) apresenta o objetivo principal da governança pública como:

... assegurar a *accountability* pública, contribuindo para reduzir as incertezas sobre o que ocorre no interior da administração pública, fornecendo à sociedade e ao Congresso Nacional uma razoável segurança de que os recursos e poderes delegados aos administradores públicos estão sendo geridos mediante ações e estratégias adequadas para alcançar os objetivos estabelecidos pelo poder público, de modo transparente, em conformidade com os princípios de administração pública, as leis e os regulamentos aplicáveis. (TCU, 2010)

Se a governança corporativa pode ser definida como um conjunto ou sistema de estruturas de controles e práticas voltadas para otimizar o desempenho da organização para proteger os interesses das partes interessadas, a governança pública pode ser resumida conforme apresentado no quadro 1 baseada na legislação vigente cuja aplicação é específica para o setor público.

Quadro 1 – Governança pública

Princípios	Diretrizes	Mecanismos
I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI - transparência.	I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e	I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação; II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

	<p>entregar valor público;</p> <p>V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;</p> <p>VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;</p> <p>VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;</p> <p>VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;</p> <p>IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;</p> <p>X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e</p> <p>XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.</p>	<p>III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.</p>
--	--	---

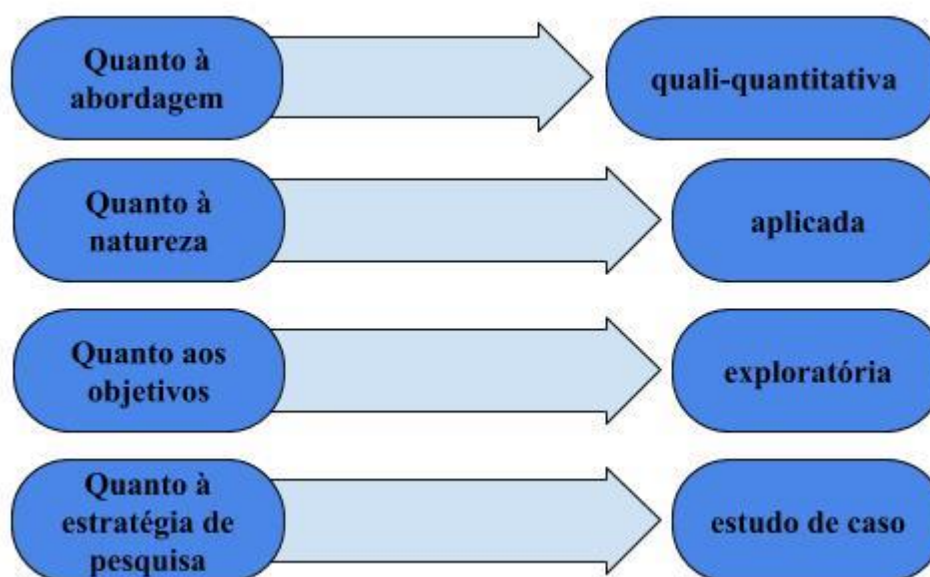
Fonte: Baseado em Brasil, 2017.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo traz os procedimentos metodológicos utilizados no estudo para que se atinjam os objetivos que foram estabelecidos. Realizamos a classificação da pesquisa, detalhamos os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, o campo empírico (*lôcus* da pesquisa) e como se deu o tratamento dos dados com o método de análise.

A figura traz um resumo da classificação da pesquisa em seus vários aspectos como a abordagem, natureza, objetivos e estratégia de pesquisa.

Figura 5 – Resumo da classificação da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Para Godoy (1995), em estudos denominados qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada, partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da pesquisa.

Enquanto que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais

precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas (GIL, 2008).

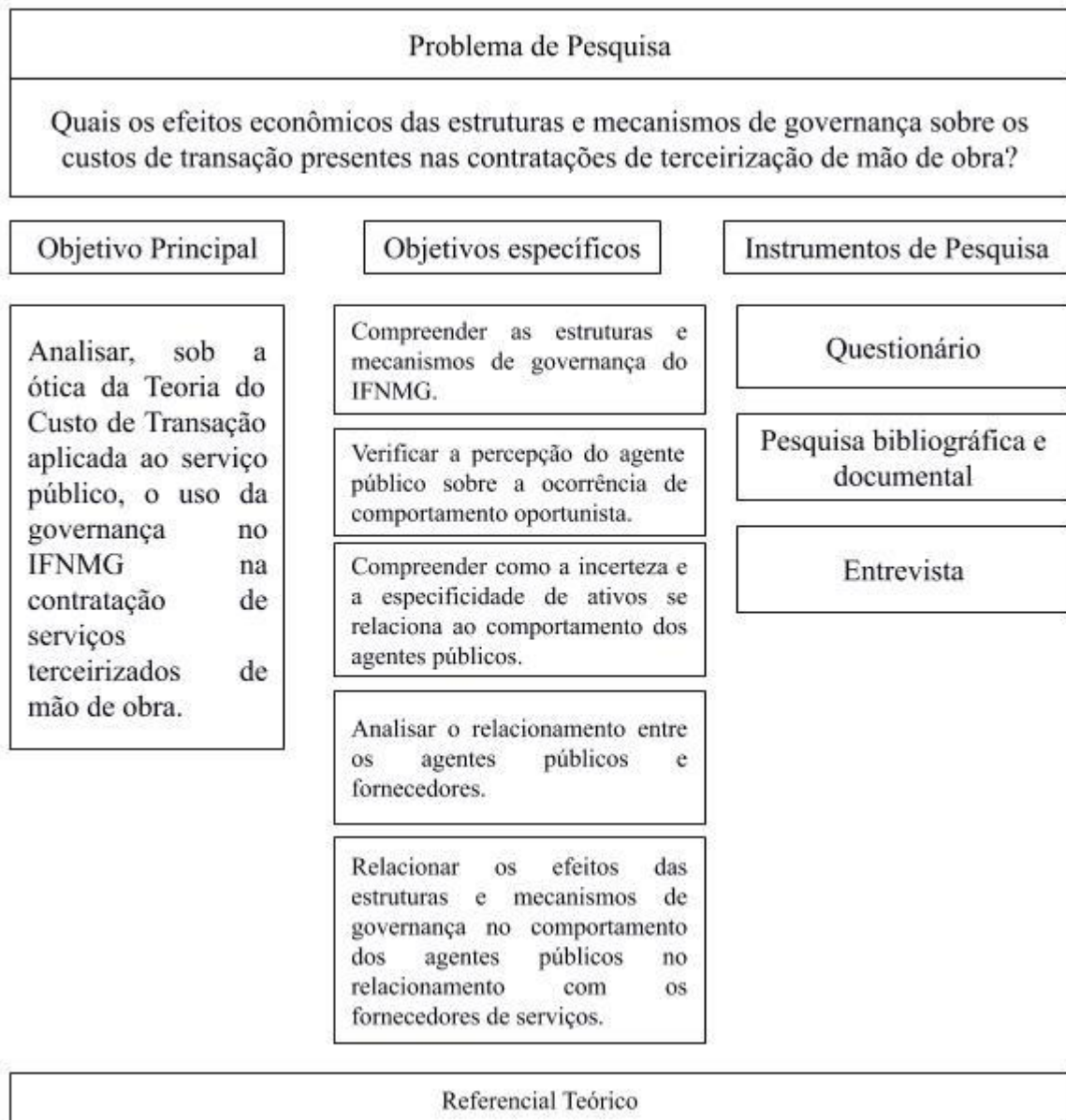
Na pesquisa documental, os documentos devem ser entendidos de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). Tais documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou secundário, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência (GODOY, 1995).

Considerando os objetivos propostos para este estudo, foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de caso. O método do estudo de caso permite ao pesquisador reter características holísticas e significativas da vida real, como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. Em todas estas situações o estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos (YIN, 2001).

Para Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.

Também foi utilizado questionários como instrumento de coleta de dados, uma vez que este tipo de procedimento permite atingir um maior número de pessoas, dando aos participantes maior conveniência. Além de poder economizar tempo e reduzir custos com a pesquisa, permitindo ainda obter uma grande quantidade de dados (GIL, 2008). Marconi e Lakatos (2011) mantém um mesmo entendimento quanto ao uso de questionários pois é possível enviá-lo para um grupo de pesquisa e recolher após os mesmos já preenchidos. Abaixo elaboramos o delineamento da pesquisa apresentado na figura 6.

Figura 6 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem do problema, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa utiliza de métodos, técnicas e ferramentas estatísticas. A abordagem qualitativa busca apreender os aspectos intangíveis. Ambas abordagens vêm para complementar uma à outra. Quanto aos objetivos como pesquisa exploratória e

explicativa. Quanto ao procedimento técnico como estudo de caso integrado, cujo caso está inserido em um único contexto e integrando unidades múltiplas de análise (YIN, 2001).

A abordagem é qualitativa em virtude da necessidade do fenômeno ser explorado e compreendido por ter sido pouco pesquisado ou quando a teoria existente não se aplica a uma amostra ou grupo particular (CRESWELL, 2010).

Utiliza-se como procedimento técnico nesta pesquisa o estudo de caso único. Pois, como pesquisador, tem-se o interesse voltado para a compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto, as suas descobertas, interpretação e compreensão em profundidade enfatizando o significado para os envolvidos.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso configura-se como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno atual, inserido em seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o seu contexto não são claramente determinados.

Para Merriam (1988), o estudo de caso qualitativo busca uma descrição e análise holística e intensiva de uma simples entidade, fenômeno ou unidade social. Ela afirma que estudos de caso são particularistas, descritivos, e heurísticos e apoiam-se fortemente no raciocínio indutivo a partir do manuseio de múltiplas fontes de dados.

Para este estudo de caso foi escolhido como unidade de análise IFNMG buscando compreender as especificidades que os custos de transação têm em decorrência das estruturas de governança adotadas pela instituição pública de ensino.

3.2 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

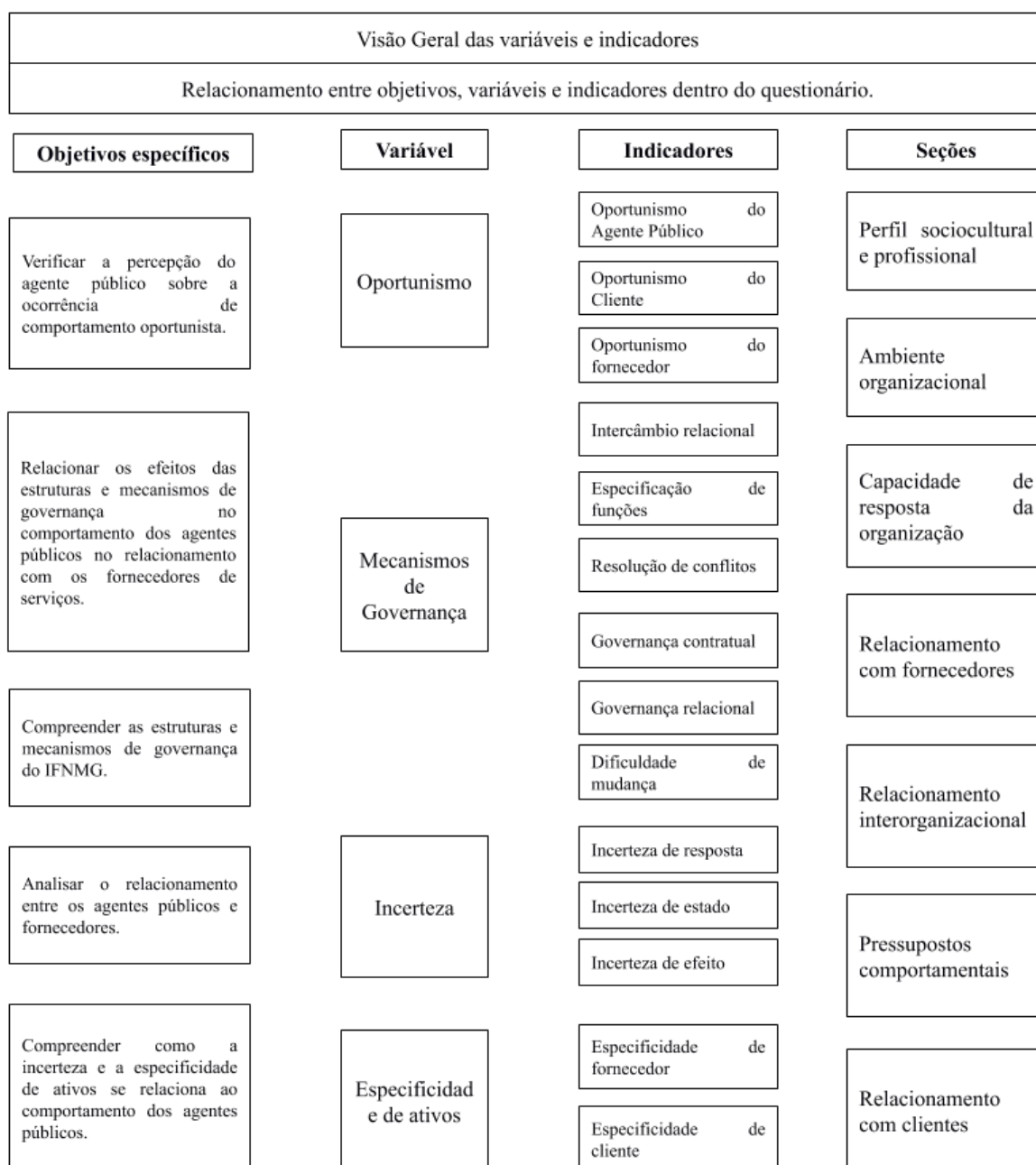
Esta pesquisa utilizou dados primários e secundários. Como técnica de coleta de dados secundários, foi realizada pesquisa documental e bibliográfica. Conforme Gil (2008), este procedimento de coleta de dados utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados primários são utilizados um questionário e um roteiro de entrevista. O questionário constitui uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações sobre

conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (GIL, 2011).

Marconi e Lakatos (2003) informa sobre uma série de vantagens para a utilização do questionário. Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados. Podendo atingir maior número de pessoas simultaneamente. Permite abranger uma área geográfica mais ampla. Tende a se obter respostas mais rápidas e mais precisas. O informante tem maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato. Traz segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas. Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador. O informante tem mais tempo para responder e pode escolher uma hora mais favorável. Para a pesquisa, há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. Além de obter respostas que materialmente seriam inacessíveis (MARCONI e LAKATOS, 2003).

O questionário aplicado é dividido em 7 seções. Sendo a primeira com questões acerca do perfil sociocultural e profissional dos informantes. As demais seções são compostas por um total de 68 assertivas relacionadas a indicadores e suas respectivas variáveis baseadas no referencial teórico. Na figura 1 é possível ter uma visão geral das variáveis e seus indicadores. Para maior detalhamento deste instrumento de coleta de dados, foi incluído entre os apêndices a planilha de amarração teórica das variáveis e indicadores presentes do questionário. Assim como também o respectivo questionário.

Figura 7 – Visão geral das variáveis da pesquisa e indicadores

Fonte: elaboração própria baseado no referencial teórico.

O questionário foi enviado de forma eletrônica para a totalidade de servidores do IFNMG através do e-mail institucional dos mesmos. Dentre estes, 50 servidores responderam. Foram excluídos 9 questionários por estarem incompletos. Assim, a amostra foi composta por 41 respondentes no total.

O roteiro de entrevista foi utilizado na coleta de dados primários de forma complementar aos dados da pesquisa. O roteiro da entrevista foi adaptado a partir do roteiro proposto por Souza (2019). O modelo adaptado encontra-se no Apêndice C - Roteiro de Entrevista, composto de 7 blocos de perguntas direcionadas à percepção do agente público sobre a governança e ao processo de contratação de serviços terceirizados de mão de obra. A primeira parte trata do perfil do respondente. No segundo são levantadas questões gerais sobre a Instituição. O bloco 3 pergunta sobre as práticas relacionadas. O bloco 4 foca procedimentos e estratégias de implementação. Seguido pelo bloco 5 sobre facilitadores e barreiras. No sétimo bloco questiona-se sobre os resultados e impactos. Por último, fatores relevantes.

A entrevista foi em formato semiestruturado para dar mais espontaneidade ao entrevistado (GIL, 2008). Esta técnica permite ao pesquisador desenvolver a situação da melhor forma possível (MARCONI e LAKATOS, 2011).

A coleta de dados ocorreu de quatro formas, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, questionário e entrevista. Com isso foi possível confrontar o conjunto de dados e analisá-los de forma conjunta. Desta forma buscando responder aos objetivos da pesquisa.

- Nesta pesquisa, a análise documental considera dados oriundos do Portal da Transparência do Governo Federal e os seguintes documentos de acesso público:
Estatuto,
- Regimento Geral,
- Regimento Interno da Reitoria,
- Regimento Interno dos Campi,
- Manual de Compras;
- Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos;
- Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Plano de Desenvolvimento Institucional; Relatórios de Gestão; Inventários Patrimoniais;

Quanto ao método entrevista, foi realizado entrevistas semiestruturadas utilizando-se do roteiro elaborado pelo autor, disponível no apêndice.

Para participar das entrevistas foram convidados 6 gestores de áreas distintas: administração, planejamento, licitações e contratos, gestão de pessoas e tecnologia da informação. As

entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação junto aos demais dados da pesquisa.

As entrevistas foram direcionadas aos gestores cujo perfil remete a participação nos processos de planejamento das contratações. Através de um enfoque indutivo, tentaremos obter informações a partir das percepções dos atores locais, colocando em suspenso suas percepções sobre o tema que está sendo estudado.

A aplicação da entrevista foi no próprio local de trabalho do entrevistado, no horário de expediente da instituição, em horário pré-agendado pré-determinado. O entrevistador foi o próprio pesquisador, utilizando de dispositivo de gravação de áudio para posterior transcrição e análise, também com o registro de notas ao longo da entrevista.

3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas tiveram seu conteúdo transcritos e classificados em categorias segundo indicadores propostos e analisados em conjuntos com os demais dados primários e secundários.

Através do tratamento qualitativo e quantitativo dos dados coletados em correspondência ao referencial teórico, foram realizados os tratamentos dos dados. A interpretação dos dados foi feita através da utilização da técnica análise de conteúdo e estatisticamente.

De acordo com o proposto por Bardin (2011), a análise de conteúdo é dividida em três fases. A fase inicial destina-se a leitura superficial e organização inicial dos dados gerados, definida como pré-análise. A segunda fase consistiu na transformação dos dados em categorias de análise pela exploração de todo o material. Finalmente é realizado o tratamento e interpretação dos resultados encontrados, criação de quadros e/ou tabelas para posterior interpretação.

Buscamos desenvolver conceitos e compreender padrões que surgiram a partir dos dados coletados. Respeitou-se o anonimato dos entrevistados.

3.4 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Yin (2001) propõe critérios de validade e confiabilidade que devem ser atendidos. Para isso é utilizado múltiplas fontes de dados coletados através das entrevistas, questionário e dos documentos analisados. Procurou-se amarrar o problema de pesquisa aos objetivos, ao referencial teórico, assim como aos resultados encontrados e à conclusão da dissertação. O quadro de amarração teórica está disposto no apêndice A.

4. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme o Relatório de Gestão (2018), o IFNMG é uma autarquia federal vinculada ao MEC, criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que implantou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país. O IFNMG tem sede na cidade de Montes Claros, norte do Estado de Minas Gerais, abrangendo 163 municípios nas regiões do Jequitinhonha, Noroeste de Minas, Norte de Minas e Vale do Mucuri, onde estão distribuídas suas 11 unidades de ensino. O IFNMG é integrante da Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e possui autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar.

A comunidade do IFNMG, hoje é composta por cerca de 26.991 pessoas, 630 docentes, 684 técnicos administrativos, ainda com 12.555 estudantes em cursos presenciais e 13.112 em cursos à distância, totalizando 25.677 estudantes matriculados. Em 2018, o IFNMG ofertou 35 cursos técnicos concomitantes/subsequentes, 27 cursos integrados, 22 bacharelados, 9 cursos de tecnologia, 7 licenciaturas, 2 pós-graduações stricto sensu, 1 especialização lato sensu, 1 curso de especialização técnica de nível médio e 1 curso técnico integrado Proeja.

Este estudo tem como objeto de estudo o IFNMG como um todo, limitando a coleta de dados primários ao corpo funcional dando maior enfoque aos setores de compras, contratos e convênios. O período de análise se restringiu entre 2016 até 2018.

4.2 LOCAL DO ESTUDO

Os IFs, de maneira geral, nasceram da integração de mais de uma instituição autárquica, dos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET) e das Escolas

Agrotécnicas Federais, além de incorporar algumas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

Após décadas de funcionamento como instituições independentes, no período de 2007 a 2008, o então CEFET-Januária e a Escola Agrotécnica Federal (EAF) Salinas se inseriram em um significativo processo de transformação para IF.

Em 2007, foi publicado o decreto federal nº 6.095, de 24 de abril, estabelecendo diretrizes para o processo de integração das instituições federais de ensino técnico para constituição dos IF, e, ainda, o MEC, através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), publica a Chamada Pública MEC/SETEC nº 002/2007, que trata de apoio à implantação de 150 novas instituições federais de educação tecnológica, no âmbito do Plano de Expansão Fase II da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Nesse período, o CEFET Januária e suas Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED) de Almenara, Arinos e Pirapora e a EAF Salinas se uniram e propuseram a criação do IFNMG, sendo a proposta aprovada na íntegra pelo MEC/SETEC.

O IFNMG foi criado por meio da integração do CEFET Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas. Atualmente, o IFNMG agregou outros cinco campi (campus Almenara, campus Araçuaí, campus Arinos, campus Pirapora e campus Montes Claros).

Hoje, o IFNMG, que é composto pela Reitoria, por nove (09) campi, e com a previsão de um (01) campus avançado, oferta, de forma presencial e/ou à distância, tanto cursos técnicos de nível médio (nas modalidades integrado, concomitante, subsequente e educação de jovens e adultos), quanto cursos superiores em tecnologia, bacharelado/engenharia e licenciatura, em diferentes áreas, e pós-graduação.

Uma característica dos IFs é que possuem autonomia para criar seus cursos. Estas instituições também realizam Audiências Públicas, com a presença de representantes da comunidade escolar, da sociedade e das organizações políticas e representativas de classe, como metodologia para a tomada de decisão na escolha de um novo curso. São ofertados de forma gratuita cursos de qualificação profissional, técnicos de nível médio, superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas.

Os IFs também atuam na oferta de pós-graduação, em programas lato e stricto sensu. Presentes em cerca de 80% das microrregiões do país, representam centros de excelência ao

atuarem desde o ensino técnico de nível médio até a pós-graduação, no desenvolvimento de programas de extensão, divulgação científica e tecnológica, além de realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e cooperativismo. Forma cidadãos com vista a atuação nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Percebemos que IFNMG, faz uso de estruturas de governança para atingir os objetivos para que foi criado, assim como os demais IF.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente a amostra foi composta por 50 respondentes, dos quais 9 foram desconsiderados nas análises finais por preenchimento incompleto do questionário. A amostra final foi composta por 41 respondentes para representar a instituição estudada. A amostra utilizada foi escolhida por conveniência devido ao número de sujeitos que atenderam aos questionários.

Analisou-se o perfil dos respondentes da pesquisa. A distribuição dos respondentes por idade está sumarizada na tabela 1. No quesito idade, verifica-se menor participação de servidores com idade abaixo de 28 anos, onde somente um servidor tem idade entre 18 e 27 anos, representando 2,4% da amostra. Seguido por servidores na faixa entre 46 e 60 anos (9,8%). Nenhum participante da pesquisa apresentou idade acima de 60 anos. Em sua maioria (56%), os servidores presentes na amostra têm idade entre 28 e 45 anos.

Tabela 1- Idade dos respondentes.

Idade	Frequência	%
De 18 a 27 anos	1	2,4
De 28 a 36 anos	23	56,1
De 37 a 45 anos	13	31,7
De 46 a 60 anos	4	9,8
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Este fator pode ser reflexo da forma de ingresso no serviço público, assim como a manutenção de seu quadro de pessoal.

A seguir buscou-se verificar como esses respondentes estão distribuídos por unidade de atuação, seja nos campi ou sede. Os resultados são na tabela 2. Como pode ser observado, há uma distribuição desigual entre os campi da instituição.

No Campus Almenara ocorreu a maior participação com 26,8%. É possível perceber que os campi próximos à sede da instituição, Montes Claros, Porteirinha e Reitoria somam juntos 41,5% dos respondentes.

Tabela 2 – Unidade de atuação.

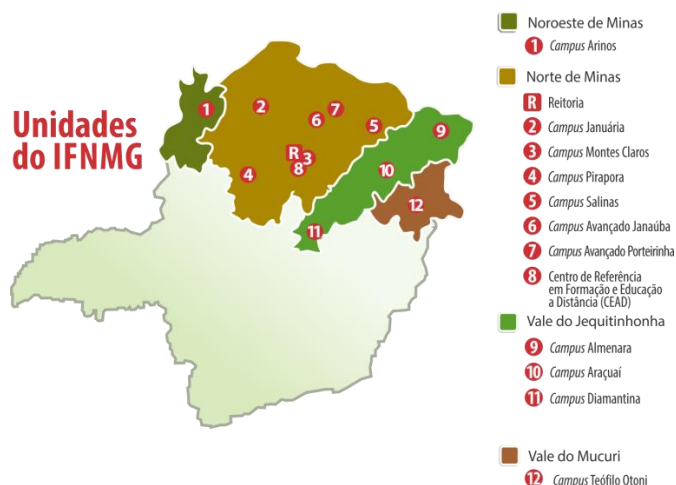
Unidade	Frequência	%
ALMENARA	11	26,8
ARAÇUAÍ	2	4,9
ARINOS	2	4,9
JANAÚBA	2	4,9
JANUÁRIA	1	2,4
MONTES CLAROS	5	12,2
PIRAPORA	7	17,1
PORTEIRINHA	1	2,4
REITORIA	5	12,2
SALINAS	2	4,9
TEÓFILO OTONI	3	7,3
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Na instituição estudada, a especificidade de ativos do tipo locacional se manifesta pela forma de organização dos campi e sua disposição geográfica. Williamson (1996) sugere que nestes casos a propriedade seja unificada em resposta a esta especificidade.

Contudo a instituição estudada continua ampliando sua atuação para mais regiões. Em adaptação a esta condição, a instituição adota uma forma descentralizada de direção de seus campi, dando-lhe certo nível de autonomia para suas contratações.

Na figura 8 é apresentado a abrangência geográfica dos campi. Observa-se que alguns campi chegam a estar a mais de 500km de distância da sede. Outra característica observada é a presença dos campi, em sua maioria em zonas rurais. Isto indica maior custo com locomoção e transporte tanto para cliente como para fornecedores.

Figura 8 - Mapa de abrangência do IFNMG

Fonte: IFNMG, 2018.

Em continuidade procurou-se identificar se os respondentes utilizam os serviços terceirizados. O resultado é apresentado na tabela 3. Pode se perceber que cerca de 80% dos servidores da instituição utilizam os serviços terceirizados para o desempenho de alguma atividade.

Tabela 3 – utilização dos serviços terceirizados pelos respondentes

Se utiliza os serviços terceirizados.	Frequência	%
Não	8	19,5
Sim	33	80,5
Total	93	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

No quadro 2 é apresentado a distribuição dos principais custos envolvendo compras e contratações, que dentre estes estão custos relacionado a terceirização de mão de obra.

Quadro 2 – Distribuição dos principais custos em 2018

PRINCIPAIS CUSTOS DE FUNCIONAMENTO ADMINISTRATIVO			
Água e energia	Terceirização de mão de obra	Serviços de TI e material de consumo	Diversos
R\$ 2.407.740,45	R\$ 15.595.587,17	R\$ 289.483.589,00	R\$ 16.030.548,11

Fonte: IFNMG (2018)

A partir da fala dos entrevistados, identificamos o acompanhamento por parte da instituição em relação aos resultados e impactos obtidos por meio das contratações. Este

acompanhamento ocorre “através do aferimento da qualidade dos serviços prestados... às vezes muito... de forma não muito objetiva, mas existem” (ENTREVISTADO 5). Também existe a presença do fiscal ou equipe de fiscalização que acompanha os resultados alcançados como podemos observar a partir da fala do entrevistado 6:

O que a instituição faz é um trabalho com a fiscalização, através dos fiscais dos contratos, ele que vai mensurar os resultados do contrato. É a fiscalização, o fiscal do contrato, que para cada contrato tem um fiscal ou uma equipe de fiscalização dependendo do tipo do contrato, se for uma obra, por exemplo, tem uma equipe de fiscais, ele que vai fazer essa mensuração de resultado hoje na instituição. (ENTREVISTADO 6)

Por meio destes fiscais e equipes de fiscalização, a instituição realiza um processo de trabalho voltado para a gestão dos contratos.

Temos um setor específico na instituição hoje para lidar com gestão e fiscalização de contratos. Há uma preocupação institucional com a gestão dos contratos e também por imposição da IN 5 também versa sobre o assunto (ENTREVISTADO 6).

Aqui tem um núcleo de gestão de contratos. Têm a pessoa que faz esse trabalho. Inclusive ela fez uma planilha muito boa com todos os detalhes do contrato, com datas de vencimento, que facilita tanto para a gestão como para o próprio fiscal do contrato ter um controle sobre ele (ENTREVISTADO 4).

O processo de trabalho é basicamente o mesmo, mas definido por áreas específicas de acordo com a necessidade de cada demandante ou cada setor. No âmbito interno aqui nosso, tanto ensino, tecnologia da informação e administração como exemplo, o setor de pesquisa e de extensão, cada um define as suas necessidades, são apresentadas dentro do planejamento e são aprovadas dentro da disponibilidade orçamentária (ENTREVISTADO 5)

A Instrução Normativa 5/2017 citada pelo entrevistado 6, traz em seu art. 39 o seguinte texto:

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (BRASIL, 2017).

Segundo o entrevistado 5, dentre os resultados e impactos mais significativos estão “o atendimento às determinações legais, às demandas sociais e às demandas dos órgãos de controle”.

Observa-se a preocupação por parte da instituição quanto ao cumprimento dos instrumentos normativos. O entrevistado 4 confirma em sua fala que utiliza estas instruções para orientar a forma de trabalho.

Na verdade para contratação com a IN 4/2014 e a IN 5/2017, elas são o norte nosso. A IN 4 de 2014 para serviços de informática, ela orienta todo passo a passo, toda documentação que você tem que inserir no processo. E a IN 5 de 2017 orienta tanto serviços quanto contratações em geral (ENTREVISTADO 4).

Os custos dos contratos de terceirização de mão de obra estão apresentados no quadro 3. Segundo o entrevistado 5, as instruções normativas “já estabelecem o que pode ser contratado, como contratar e quais os profissionais, quais os serviços envolvidos nesta prestação”.

Quadro 3 – Despesa com locação de mão de obra

Terceirização de mão de obra				
Apoio administrativo, técnico e operacional	Limpeza e conservação	Vigilância	Manutenção e conservação predial	Copeiragem e cozinha
R\$ 7.913.421,09	R\$ 4.666.859,85	R\$ 1.968.892,39	R\$ 311.423,68	R\$ 734.990,16

Fonte: IFNMG (2019)

Também decidimos analisar e classificar os respondentes quanto à suas categorias funcionais. O resultado está descrito na tabela 4. Onde pode-se observar que há significativa participação dos servidores técnicos administrativos (75,6%).

Tabela 4 – Cargo dos respondentes

Unidade	Frequência	%
Docente	10	24,4
Técnico Administrativo	31	75,6
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

De acordo com os entrevistados, a instituição possui um modelo de gestão de pessoas definido e estabelecido principalmente em virtude da legislação vigente. Os servidores se dividem em duas classes com seus respectivos planos de carreira.

O modelo de gestão de pessoas no serviço público já vem dentro de uma lógica da legislação vigente que já impõe todo um, estabelece junto com os acordos sindicais o plano de cargos e salários de cada categoria (ENTREVISTADO 5).

A classe docente é regida basicamente pelo Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal constante da Lei Nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Enquanto que a classe técnico-administrativo é regida pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação constante da Lei Nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

Ambas as carreiras são regidas pela Lei Nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

A maneira como a organização quantifica, define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação, são definidos pela legislação em si. Ou seja, a partir de atos normativos de órgão superiores. Isto torna-se um limitador institucional fazendo com que a organização trabalhe com os recursos que lhe são disponibilizados.

A própria legislação no nosso caso em especial define a quantidade de servidores que vão estar atuando aqui, isso faz com que tenhamos uma limitação de atuação a longo prazo. Não temos condições de fazer um planejamento muito grande. A não ser em função do quantitativo de pessoas que necessitamos em nossa unidade. Boa parte dela é voltada para sua atividade finalística que é o ensino. E a parte de administração fica com um grupo de pessoas que a gente entende como mínimo necessário para tocar, mas para também limitar a ação que vamos ter ao longo dos anos e do desenvolvimento (ENTREVISTADO 7).

Nos documentos analisados encontramos a instituição da comissão CIS/PCCTAE que, de acordo com estes documentos, atua no acompanhamento no plano de carreira, na observância da legislação em relação ao técnico administrativo.

Os entrevistados explicaram que as contratações de pessoal, por toda questão de transparência, são publicadas no Diário Oficial e em outros casos dentro do site institucional ou divulgados internamente dentro da unidade. Isto ocorre com a finalidade de usuários e sociedade saibam para onde está indo e como está sendo gerido os recursos públicos.

Os cargos da instituição são disponibilizados para o órgão pelo Ministério do Planejamento e Ministério da Educação e providos através de concurso público.

Como o ingresso no serviço público é através de concurso público, esses concursos tende a definir os papéis desejados. Ocorre que no serviço público o gestor, ele se vê obrigado a receber o servidor muitas vezes sem experiência. Não é ele quem escolhe o profissional com quem vai trabalhar, mas sim o processo de seleção que vai definir. Ai cabe ao gestor ter que se adequar. Muitas vezes se encontra ou nos deparamos com profissionais muito experientes com capacidade vivida e vivenciada muito grande. Outras vezes não e é preciso ter um pouco de paciência para tornar um pouco ou muito ou menos eficiente ou promover um mínimo de eficiência possível (ENTREVISTADO 4).

Quando questionados a respeito da questão da responsabilidade, a resposta está relacionada ao cargo do agente público dentro das ações inerentes a suas ações.

Nos processos do concurso são incluídos documentos com os perfis desejados, encontrados nos editais. A legislação no caso do serviço público é que define os quantitativos de vagas para novos servidores que atuarão na instituição.

Para os entrevistados, isto causa uma limitação de atuação a longo prazo. Não havendo condições de fazer um planejamento muito longo, a não ser em função do quantitativo de pessoal que é necessitado na unidade.

Parte desta necessidade é voltada para as funções finalísticas da instituição, o ensino, pesquisa e extensão. Ficando a parte administrativa com um mínimo de pessoal necessário para o funcionamento. Limitando as ações ao longo dos anos no desenvolvimento.

Outro item identificado no questionário diz respeito ao tempo de serviço na instituição. A tabela 5 apresenta o resultado. Neste item a amostra demonstrou que em sua maioria, os servidores são estáveis. Isto é, tem mais de três anos de trabalho na instituição.

O que talvez aponte também para uma baixa taxa de ingresso. Considerando que a instituição foi criada a 11 anos, isto pode apontar em contradição que parte de seu quadro funcional foi renovado.

Tabela 5 – Tempo na instituição

Tempo	Frequência	%
menos de 1 ano	5	12,2
De 1 a 2 anos	3	7,3
De 3 a 5 anos	11	26,8
de 6 a 9 anos	20	48,8
De 10 ou mais anos	2	4,9
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

A seguir buscou-se verificar como esses respondentes estão distribuídos por função gerencial. O resultado é apresentado na tabela 6. As funções gerenciais são representadas por cargos de direção (4,9%) e de coordenação (29,3%).

Tabela 6 – Função gerencial

Função	Frequência	%
COORDENAÇÃO	12	29,3
DIREÇÃO	2	4,9

NÃO	27	65,9
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Da mesma forma que analisamos o tempo de instituição, verificamos a experiência nas funções gerenciais pelo seu tempo de atuação. A tabela 7 apresenta o resultado. Observa-se que, seja como coordenador ou diretor, percebe-se que 38,9% tem menos de 1 ano na função e outros 33% tem entre 1 e 2 anos.

Cabendo um destaque para um dos respondentes que possui mais de 6 anos de experiência. Com exceção do cargo de Diretor Geral e Reitor, que são providos através de eleição, os demais cargos de direção e coordenação são de escolha do gestor da unidade.

De acordo com o regulamento, quanto ao provimento das vagas de gestão, o cargo da autoridade máxima da instituição e os cargos de direção geral nos campi é limitado a categoria docente, com formação em nível de doutorado, tempo mínimo de experiência em cargos de gestão, além de outros critérios e requisitos legais conforme definido no estatuto.

Como dito anteriormente, os colaboradores e gestores são regidos por código de ética e conduta. Sendo desvio de conduta, monitorado na medida em que se evita a segregação de funções.

As decisões mais importantes são realizadas em conjunto por pares que representam cada uma das categorias e funções institucionais. Na fala abaixo podemos perceber um exemplo de como é feito a tomada de decisão em assuntos de maior relevância.

Na instituição de uma maneira geral há o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes onde são definidas as decisões de forma coletiva e aprovado pela maioria absoluta. No caso dos Campi, a maioria das decisões, aquelas que não são decisões discricionárias, que compete exclusivamente ao gestor, elas são compartilhadas e levadas ao Conselho Gestor. E o Conselho Gestor que define a decisão em si. Cabe a eles. Evidentemente que a decisão final é do Diretor Geral (ENTREVISTADO 2).

Enquanto que para tomada de decisões em funções de apoio e operacionais, a exemplo da contratação de serviços, definem-se as pessoas que irão fazer parte dos processos de contratação.

Desde a apresentação da demanda da contratação, da avaliação da condição financeira de quem ordena a despesa e de quem efetivamente faz o registro para pagamento de fornecedor.

Na tabela 7 demonstra-se o tempo de função gerencial, como experiência nos cargos de coordenação e direção.

Tabela 7 – Tempo de função gerencial

Tempo	Frequência	%
1 a 2 anos	6	33,3
3 a 5 anos	4	22,2
6 a 9 anos	1	5,6
menos de 1 ano	7	38,9
Total	18	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, observa-se a partir da fala dos entrevistados a necessidade de capacitação, que vem sendo trabalhado de alguma forma na instituição. Também percebemos a presença das limitações orçamentárias como fator para desenvolvimento de ações também de capacitação.

Há como identificar a necessidade de capacitação, de reciclar determinado conhecimento do servidor ali dentro do processo. Porém a administração está muito restrita à questão orçamentária. A gente não tem muitas vezes condições de estar desenvolvendo estes trabalhos. A Diretoria de Gestão de Pessoas tem um plano ou uma tentativa de capacitar os servidores de uma maneira mais abrangente. Porém isto ainda não está em prática, ou pelo menos não é visível para unidades como a nossa (ENTREVISTADO 6).

Oferecer ao servidor condições mais flexíveis e estimulantes para a realização do trabalho é uma tendência no mundo do trabalho. Contudo as carreiras no setor público são regidas por legislações rígidas que existem para serem cumpridas.

Os servidores são avaliados periodicamente a partir de instrumentos desenvolvidos pela instituição para atender aos requisitos legais. A vinculação de metas de desempenho individuais dos servidores não está necessariamente vinculada às metas institucionais, como se pode observar de algumas falas.

A organização estabelece sim, metas de desempenho individuais através do aferimento de pesquisa, mas não vincula diretamente ao resultado que deveria o servidor específico de acordo com a especificidade do seu cargo a ser atingido. A formalidade é feita por que é serviço público que tem que ser feita através de notas e conceitos, porém não está vinculado a metas da unidade e sim um aferimento para atender a legislação (ENTREVISTADO 7).

Muito do que se pode observar sobre a gestão de pessoas está relacionado principalmente ao atendimento de critérios legais.

A retenção de talentos, dos quadros de gestores e colaboradores da instituição não está definida formalmente. Existe esforço isolado de convencimento, segundo entrevistados para que estas pessoas permaneçam nas unidades. Parece que a alta qualificação é um dos fatores disto e também a questão de localização das unidades. As remoções internas estão dispostas em regulamentos internos da organização. Enquanto que outros atos de provimento de redistribuição são atos discricionários no interesse da administração.

Há um esforço isolado na tentativa de convencimento de que as pessoas que se qualificam e melhoram o seu desempenho permaneçam na unidade e nos ajude a construir uma instituição / unidade que possam atender os anseios da sociedade local. Porém, infelizmente isso funciona de maneira inversa. Na medida em que mais qualificamos as pessoas aqui, maior é o número de saídas e remoção de servidores. Qualificam para cá, utilizando os recursos do campus e vão executar suas atividades em outras unidades. Que é um erro estratégico para nós aqui. Infelizmente estamos presos a um regulamento institucional e não podemos fazer muita coisa e tentar provocar a mudança ou ajuste disto. A maioria dos desligamentos voluntários, do ponto de vista da instituição, eles só ocorrem em função de outra oportunidade que para o servidor é mais vantajoso. Não há como você modificar isso. Com relação às saídas para outras unidades como ditas anteriormente, isto somente se o regulamento pudesse ter um critério mais rígido. Os pedidos pessoais de movimentação, sempre, no mapeamento é muito claro que na maioria dos casos ou em quase sua totalidade o servidor quer voltar para mais próximo de seus familiares, onde eles residem (ENTREVISTADO 4).

O modelo de governança da instituição parte de um conjunto de documentos tanto internos como externos. A governança pública aplicada na instituição está principalmente relacionada aos dispositivos legais. A Diretoria Executiva é o setor que centraliza as ações de governança. Das falas dos entrevistados, percebe-se a consciências da presença destas ações.

Sobre o modelo de governança da organização ele tá bem definido. Eu acredito que tem todo um regimento estabelecido com as relações e as orientações. Cada cargo especificamente, desses próprios regimentos tanto geral quanto interno há definição da hierarquia (ENTREVISTADO 6).

A alta administração está definida nos estatutos e regimentos da instituição, assim como a forma de investidora nos cargos da alta administração. A fala dos entrevistados vem de acordo com o que está definido nos dispositivos legais onde ocorre eleição para os cargos de Reitor, Diretores Gerais e membros do Conselho Superior e Conselho Gestor. Já os cargos da alta administração livres para escolha pelo Reitor e Diretores Gerais são as pro-reitorias, diretorias, coordenações e núcleos.

Não sei dizer especificamente qual é a lei que permite investidura no cargo de gestor na alta administração levando em consideração a nossa instituição que são os diretores gerais, o reitor e os pró-reitores, não, os pró-reitores são indicados. Mas o diretor geral e o reitor são estabelecidos por critérios legais. Agora com relação a mensurar a atividade deles e o nível de desenvolvimento, acredito que a instituição esteja trabalhando neste sentido. Particularmente eu desconheço (ENTREVISTADO 5).

Os dois principais órgãos reguladores são o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Advocacia Geral da União (AGU). O órgão também possui auditoria interna que atua dentro das atribuições definidas em seu regulamento próprio. A partir de algumas falas dos entrevistados depreendemos que este órgão de controle possui um papel importante no direcionamento de ações e melhorias dos processos de trabalho.

Nós temos hoje um controle interno que inclusive nos audita recentemente. Teve uma auditoria em... Então estas ações ajudam a gente até refletir se a gente está no caminho correto... Então esse tipo de ação nos ajuda a refletir e estudar mais pra ver se a gente está no caminho correto. E inclusive esse é o papel da auditoria interna (ENTREVISTADO 6).

Em continuidade, procuramos identificar a participação dos respondentes na gestão e fiscalização dos contratos. O resultado está apontado na tabela 8. A amostra mostrou que em média 50% dos servidores atuam na gestão e fiscalização de contratos e que em sua maioria são técnicos administrativos. De acordo com a Instrução Normativa Nº 05 de 26 de maio de 2017, a indicação dos gestores e fiscais do contrato cabe ao requisitante dos serviços. Pelo que se pode observar do conteúdo das entrevistas, o próprio requisitante torna-se o gestor do contrato. Na análise dos documentos, percebeu-se que não há nenhum tipo de incentivo para se exercer esse tipo de função.

Tabela 8 – Gestão e fiscalização de contratos

Participação	Frequência	%
Não	21	51,2
Sim	20	48,8
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Quanto à gestão das contratações, nas entrevistas encontramos que ocorre o planejamento das contratações. Neste são determinados o que contratar. Observa-se uma evolução dos processos de planejamento de contratações. De onde partiam de demandas setoriais, passando para demandas das unidades e indo ao encontro de processos de contratação compartilhados envolvendo a instituição como um todo.

A longo prazo não, o que nós tínhamos antes era um projeto a médio e curto prazo, um ano, que nós fazíamos antes. Hoje com o PAC temos um planejamento macro, como eu já falei, um pouco maior. Mas a longo prazo eu acredito que não exista não (ENTREVISTADO 6).

Este planejamento é executado pela instituição de acordo com o Plano Anual de Contratações (PAC), documento fomentado pelo órgão para o ano de 2019-2020. De acordo com o

entrevistado 7, a forma de planejamento ocorria de “restrita a questão orçamentária” e que “boa parte dos recursos são consumidos com serviços terceirizados de locação de mão de obra”. Ele ainda explicou que o restante dos recursos disponíveis fica para “a manutenção das atividades finalísticas da instituição”. O PDI traz metas de contratações, mostrando um rumo para onde a instituição quer seguir. Sendo neste caso que as metas são para objetos específicos num nível mais macro da instituição.

Sim, inclusive temos um setor específico na instituição hoje para lidar com gestão e fiscalização de contratos. Então há uma preocupação institucional com a gestão dos contratos e também por imposição da IN. A IN 05 também versa sobre o assunto (ENTREVISTADO 5).

A gestão de contratos aqui tem um núcleo de gestão de contratos. Têm a servidora Erika que faz esse trabalho. Inclusive ela fez uma planilha muito boa com todos os detalhes do contrato, com datas de vencimento, que facilita tanto para a gestão como para o próprio fiscal do contrato ter um controle sobre ele (ENTREVISTADO 4).

Existe uma Instrução Normativa (IN) nº 05/2017 que trata sobre os processos de trabalhos para os processos de contratação. Sendo os processos de trabalhos em sua maioria baseados nesta instrução. Na instrução e nas falas encontramos a presença da equipe de fiscalização. Em documentos internos encontramos algo como um passo a passo para os requisitantes. Segundo o entrevistado 5, estes documentos foram elaborados pelos setores de compras para dar “celeridade aos processos de formalização de demandas” por compras e contratações. São listados documentos obrigatórios e opcionais que devem constar do processo licitatório. Como exemplos obrigatórios estão o documento de formalização de demanda, os estudos preliminares, o mapa de risco e a planilha de formação de preço.

No quadro 4 é apresentado o quantitativo de contratações no ano de 2018. De acordo com o entrevistado C, nem todas as contratações geram assinatura de contratos, como é o caso de contratações para o fornecimento de materiais de expediente e bens.

Quadro 4 – Modalidades de contratações

PROCESSO DE CONTRATAÇÕES	
Modalidade de contratação	Quantidade
Pregão	278
Contratação direta	163
Tomada de preços	6
Concorrência	1
Total	630

Fonte: IFNMG (2018)

Através de regras formais, políticas e procedimentos, o contrato estipula os direitos e obrigações de ambas as partes. Além disso, as penalidades por não conformidade são explicitamente tratadas no contrato (JAYARAMAN et al, 2012).

Embora contratos e acordos prévios não possam suprimir completamente o oportunismo, os clientes e seus fornecedores podem mitigar o oportunismo *ex post* e distorções de investimento usando acordos mais completos (WATHNE; HEIDE, 2000).

Contratos altamente específicos que vinculam as responsabilidades do cliente e do provedor de serviços é o principal instrumento que impede o comportamento oportunista (WILLIAMSON 1979).

A especificação apropriada da estrutura dos contratos pode, portanto, resultar em redução do oportunismo, melhor avaliação do investimento e, conseqüentemente, melhor desempenho (JAYARAMAN et al, 2012).

Tabela 9 – Número de contratos (2010 – 2018)

Contratos		
Anos	Quantidade	%
2010	14	1,47%
2011	34	3,56%
2012	89	9,32%
2013	157	16,44%
2014	130	13,61%
2015	141	14,76%
2016	124	12,98%
2017	143	14,97%
2018	123	12,88%
Total	955	100%

Fonte: Elaboração própria.

O atributo da frequência é observável pela maneira como as contratações são realizadas ao longo do tempo. Na tabela 9 há uma certa continuidade no número de contratações. Este atributo também é percebido pela quantidade de prorrogações contratuais, que em sua maioria

tendem a ir ao limite máximo permitido em lei. Isto demonstra uma estrutura de governança especializada (WILLIAMSON, 1996), que apesar de ter um maior custo, pode trazer mais benefícios para a instituição.

Tabela 10 – Despesas com locação de mão de obra

Valor pago em locação de mão de obra		
Anos	Quantidade	%
2014	R\$ 5.572.679,96	13,14%
2015	R\$ 6.294.009,37	14,84%
2016	R\$ 9.080.869,07	21,41%
2017	R\$ 10.206.126,29	24,06%
2018	R\$ 11.266.226,58	26,56%
Total	R\$ 42.419.911,27	100%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com 3 dos entrevistados, um dos maiores diferenciais quesito compras e contratações é o “aspecto preço”. Ambos confirmam que este aspecto é “muito relevante”. Para eles é muito raro haver processos por “aferimento de qualidade”, onde a grande maioria das licitações de maneira geral tem seu critério de escolha o “menor preço”.

A especificidade de ativos físicos incide moderadamente sobre as transações, visto o grande número de fornecedores participantes dos processos licitatórios. Apesar disso, a participação de fornecedores locais vem ao encontro das necessidades dos campi. A especificidade em si aponta para fornecedores especializados e qualificados.

A seleção de fornecedores ocorre a partir do cadastro do Sistema de Cadastro de Fornecedores da União (SICAF). Onde os próprios interessados fazem seu cadastro no sistema. Para a gestão e fiscalização de contratos a instituição definiu um setor específico para isso. O que demonstra uma preocupação institucional com a gestão dos contratos. Isto também ocorre por imposição da IN 05/2017 que versa sobre este assunto.

Tabela 11 - Quantidade de contrato de locação de mão de obra terceirizada

Contratos de locação de mão de obra assinados		
Anos	Quantidade	%
2010	7	9,33%
2011	2	2,67%
2012	12	16,00%
2013	9	12,00%
2014	12	16,00%
2015	16	21,33%
2016	8	10,67%
2017	7	9,33%
2018	2	2,67%
Total	75	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para os processos de contratação, para o direcionamento dos trabalhos são utilizadas a IN 04/2014 para processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, e a IN 05/2017 para contratações de serviços sob o regime de execução indireta.

A especificidade temporal relaciona-se à duração dos contratos que inicialmente tem 1 ano de duração e são prorrogados sob certas circunstâncias para até 5 anos. Observou-se que em sua maioria, os contratos envolvendo mão de obra são prorrogados ano a ano. Dois dos entrevistados concordam que quando um contrato está “dando certo” é mais vantajoso a sua prorrogação ao invés de se iniciar um novo processo licitatório.

As prorrogações contratuais têm seus critérios estabelecidos na legislação. Deve se manter as mesmas necessidades que motivaram a contratação, levando em consideração a existência de solução mais vantajosa por imposição legal. Ou até mesmo opções similares aos objetivos iniciais da contratação. Segundo eles, deve-se manter a “aferição das condições contratuais”. Os contratos de serviços de locação de mão de obra, quando da prorrogação são avaliados, em seus quantitativos, custos fixos. A renovação contratual ocorre baseada nestas avaliações.

A partir da análise de alguns contratos é possível observar como se dá a manutenção do quadro de mão de obra terceirizada. Podemos citar alguns cargos como zelador, motorista,

recepcionista, copeira e porteiro onde os mesmos funcionários estiveram presentes em mais de dois contratos diferentes. A especificidade dos ativos humanos é percebida pela manutenção dos quadros do pessoal de mão de obra terceirizada. Nas entrevistas depreendemos que mesmo havendo troca de fornecedores, há migração dos quadros de pessoal de uma empresa para outra que está relacionada à experiência adquirida pelo funcionário. Isto corrobora para Williamson (1996) aponta em favorecer contratações autônomas através de prestadores de serviços. Para as funções contratadas, não há possibilidade de contratação direta, pois os cargos foram extintos dentro do serviço público conforme observa-se no Decreto N° 9.262, de 9 de janeiro de 2018.

Os contratos são acompanhados por fiscal designado formalmente pela administração através de portaria como foi possível observar em documentos públicos disponíveis no portal institucional e da imprensa nacional. De acordo com os entrevistados, as escolhas dos fiscais utiliza como critério o “conhecimento do objeto” contratado que na sua maioria está ligado ao solicitante do serviço. Contudo, observa-se na IN n° 05/2017, na indicação devem ser considerados aspectos relacionados à compatibilidade com cargo, à complexidade da fiscalização, ao quantitativo de contratos e à capacidade de desempenho.

A partir dos documentos analisados e das entrevistas, observamos que quanto à gestão de compras e contratações, existe a utilização de modelos de contratos elaborados e indicados pela AGU: editais; termos de referência; atas de registro de preço; e contratos. Os entrevistados explicaram que embora existam modelos de formalização contratual estabelecido pela AGU, a administração não pode reservar o tempo necessário para a padronização das contratações dentro das unidades. Cada uma das unidades tem autonomia administrativa, levando a cada uma delas realizá-las de forma diferente.

A respeito da gestão das contratações, observa-se que a organização executa um processo de planejamento das contratações. Estes processos de trabalho contemplam desde as fases de planejamento, seleção de fornecedores até a gestão dos contratos.

A instituição tem o plano geral de contratações que é obrigado a fomentar que iniciou agora no ano de dois mil e dezenove com efeito para dois mil e vinte. De qualquer forma anteriormente era feito sim a avaliação, mas a gente é muitas vezes restrito a questão orçamentária. Boa parte do nosso orçamento é consumido em torno de 65 a 70% com serviços terceirizados de mão de obra e os demais é em função da manutenção da atividade finalística da instituição, uma para manter as atividades administrativas (ENTREVISTADO 7).

Sempre houve um planejamento de contratações, antes era feita de maneira interna, a unidade que fazia, hoje nós temos um plano geral de contratações. Mas sempre houve um planejamento com relação ao que licitar e ao que contratar. Antes era feito de maneira micro, a instituição que fazia, o campus que fazia. Hoje é feita de maneira macro (ENTREVISTADO 5).

pelo menos esse ano eu montei um passo a passo para o planejamento das contratações, não só aquelas previstas anuais, como caso algum professor ou algum técnico queira fazer um pedido, eu montei de forma, acho que, com o sistema eletrônico dá pra ele fazer o pedido de forma adequada (ENTREVISTADO 4).

Quanto aos processos de trabalho para seleção de fornecedores, este ocorre através de processos formais de licitação.

Não, hoje o que nós temos é um SICAF. É um cadastro de fornecedores da União e os próprios interessados fazem o cadastro neste sistema, mas não há aí uma seleção de fornecedores por parte da instituição (ENTREVISTADO 5).

Não tem como a gente buscar um fornecedor. A gente coloca a licitação no COMPRASNET e divulga o edital e eles vêm participar. não tem como a gente pré-selecionar eles. A gente pode fazer algumas pesquisas de preço, mapas de preço, costumam ser feitos no banco de preços que é um programa que a gente adquiriu ano passado (ENTREVISTADO 7).

Há uma tentativa de se manter padronizado estes processos de trabalho com vista a facilitar e reduzir custos. A busca pelo atendimento de instruções normativas de disciplina, o assunto é constante entre os entrevistados e presentes nos documentos institucionais e processos de contratações.

O processo de trabalho é basicamente o mesmo, mas definido por áreas específicas de acordo com a necessidade de cada demandante ou cada setor. No âmbito interno aqui nosso, tanto ensino, tecnologia da informação e administração como exemplo, o setor de pesquisa e de extensão, cada um define as suas necessidades, são apresentadas dentro do planejamento e são aprovadas dentro da disponibilidade orçamentária (ENTREVISTADO 6).

Bem, primeiro com relação à fase interna, que você perguntou, uma equipe de planejamento, nós temos aí hoje uma IN, IN 05 que trata sobre o assunto e a partir das recomendações desta IN que a gente passou a fazer. Mas antes a gente analisava contratação por contratação, se havia esta necessidade de uma equipe. Hoje nós fazemos por imposição da IN (ENTREVISTADO 5).

Na verdade, para contratação, com a IN 2014 e a IN 2017, elas são o norte nosso. A IN 4 de 2014 para serviços de informática, ela orienta todo passo a passo, toda documentação que você tem que inserir no processo. E a IN 5 de 2017 orienta tanto serviços quanto contratações em geral (ENTREVISTADO 6)

Para a operacionalização dos processos de aquisição o pregoeiro tem por obrigação legal ter um certificado de curso de 40 horas na área somada a uma certificação digital. Estes são requisitos para que ele possa fazer os pregões eletrônicos. Eles são reciclados na medida do possível da disponibilidade orçamentária. As capacitações e treinamentos envolvidos nas compras e contratações ocorre por requisito legal. Todos os servidores lotados nos setores de

compras têm capacitação voltada para pregoeiro. Ocorre, no entanto, que nem todos têm a certificação digital por falta de recurso. O que pode ser melhorado neste aspecto por parte da instituição é a capacitação periódica.

Sim, inclusive é um requisito legal. O pregoeiro por exemplo tem que ter um curso na área e uma certificação digital. Então assim são requisitos para que ele faça o pregão eletrônico. Hoje todos os servidores lotados lá no compras tem capacitação específica para pregoeiro. (ENTREVISTADO 7).

Os fatores externos que vêm facilitar a implementação de contratações estão relacionados à utilização de sistemas eletrônicos para os processos de licitação. Tais sistemas permitem que fornecedores de diferentes localidades, até de regiões distantes das unidades possam concorrer. Apesar da legislação ser restritiva em vários aspectos, a distância geográfica das unidades dos grandes centros pode ser um dos motivos para a composição dos preços nas contratações. Na fala abaixo é possível perceber a preocupação do sujeito do ponto de vista operacional.

O que facilita do ponto de vista da operacionalização é a contratação por meio eletrônico né... por meio digital... através do pregão eletrônico... mesmo assim a legislação é muito restritiva tem muitas dificuldades para unidades tão distantes como a nossa fica cada vez mais difícil uma vez que os preços aferidos no mercado em grandes centros ou em uma metrópole é completamente diferenciado daqueles preços praticados aqui na localidade... (ENTREVISTADO 5).

A contratação de serviços de locação de mão de obra terceirizada envolve muitas vezes contratações de cargos extintos das carreiras federais. São cargos de apoio, cuja escolaridade exige o fundamental. Estas funções atendem às necessidades de manutenção e funcionamento de atividades meios da organização. O dispositivo legal que tratou mais recentemente sobre o assunto foi o Decreto Nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018. No trecho abaixo, demonstra um pouco disto.

O que impulsiona o processo de contratação de mão de obra terceirizada é o fato da extinção de alguns cargos do governo federal... não há como se manter a unidade sem ter cargos de manutenção básica, limpeza, vigilância, motoristas, isso o plano de carreira do governo federal já não comporta mais... (ENTREVISTADO 6).

Segundo os entrevistados, o que mais dificulta os processos de contratação é a “baixa qualificação dos fornecedores locais” (ENTREVISTADO 3). Apesar disto a instituição vem buscando com o tempo superar as dificuldades como se pode depreender da fala abaixo.

Já enfrentamos muitas dificuldades no processo de contratação de servidores terceirizados, mas hoje mantemos uma relação bastante salutar com os contratos que temos, porém isto é um ambiente cíclico... a gente espera que se mantenha por muito tempo que não volte as dificuldades ora apresentadas anteriormente.... (ENTREVISTADO 4).

Alguns fatores que trazem dificuldade são a falta de possíveis licitantes na área de abrangência do órgão na região. Para eles existe uma falta muito grande de licitantes, não somente para mão de obra, como também para quase todos os objetos. Em sua maioria, os fornecedores são de regiões muito distantes das unidades, até mesmo de outros estados. Existe na região falta de fornecedores aptos a concorrer a estes contratos.

Este vem como dificultador em licitações de maneira geral. Não há perspectiva de superação desta barreira devido limitações de mercado local.

Em consonância com a teoria dos custos de transação, a unidade de análise, ou seja, a transação estudada aqui é o contrato de serviços com alocação de mão de obra. O momento temporal da mudança entre o que se refere aos custos *ex ante* e aos custos *ex post* estão divididas pelo momento da assinatura do contrato.

Antes da assinatura ocorrem a formalização da demanda, estudos preliminares, o planejamento da contratação, e tudo mais relacionado ao processo licitatório.

Após a assinatura do contrato, inicia-se a fase de execução contratual. Essa execução possui data de início e de término. A partir da documentação analisada é possível compreender como ocorre a transação, a troca, entre a instituição e o mercado. As etapas estão caracterizadas em dispositivos legais. O que vincula as ações e decisões a regras.

Os principais dispositivos legais que definem as regras do jogo na troca entre a instituição e o mercado são a Lei nº 8.666 e a Instrução normativa 05/2017. Enquanto o primeiro rege as formas de licitação pública, a segunda elenca diretrizes para especificamente este tipo de contrato, o que envolve serviços com mão de obra.

Como imposição legal, na unidade, processos de aquisição, divulgação de resultados das aquisições e contratações está a publicação nos portais de compras governamentais e portais institucionais para a promoção da transparência e prestação de contas.

Em seguida buscamos analisar a participação dos respondentes em conselhos, colegiados, comitês e comissões. A tabela 12 apresenta o resultado. Pode-se observar que apresenta um resultado semelhante ao item anterior.

Há uma participação de cerca de 50% em órgãos colegiados e comissões. Com maior participação de docentes em comparação à atuação na gestão e fiscalização de contratos.

Tabela 12 – Participação em conselhos, colegiados e comissões

Participação	Frequência	%
Não	20	48,8
Sim	21	51,2
Total	41	100,0

Fonte: Resultado da pesquisa.

Encontrou-se estruturas de governança no setor público bem definidas. Onde há elevada especificação de funções.

O estabelecimento da forma de governança na instituição pública estudada ocorre de duas formas, uma externa e outra interna. A forma externa é composta de um lado pela imposição por força de lei pelo poder legislativo através de dispositivos legais e de outro pela regulação de órgão de controle externo. A forma interna é estabelecida através dos regimentos e regulamentos.

Quadro 5 – Órgãos superiores e consultivos

Órgãos Colegiados Superiores	Colegiados Consultivos
Conselho Superior	Comitê de Administração
Colégio de Dirigentes	Comitê de Desenvolvimento Institucional
Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)	Comitê de Ensino
	Comitê de Extensão
	Comitê de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
	Comitê Gestor de TI
	Comitê de Segurança da Informação e Comunicações
	Comitê de Governança Digital
	Comitê de Gestão Estratégica
Comissão de Ética	
Comissões de Assessoramento	

Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (CIS/PCCTAE)

Comissão Interna de Saúde do Servidor Público (CISSP)

Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)

Comissão Permanente de Concursos (COPEC)

Comissão Própria de Avaliação (CPA)

Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar (CPPAD)

Na tabela 13 apresentamos as escalas de medida utilizadas no questionário para coleta de dados primários. As assertivas em sua maioria utilizaram o grau de concordância variando em uma escala Likert de 6 pontos, onde 1 equivale a discordo totalmente e 6 a concordo totalmente. Opções pela escala parte para evitar resultados inconclusivos.

Tabela 13 – Escala de medidas da pesquisa

Concordância	Probabilidade	Dificuldade
1 - Discordo totalmente	1 - Muito improvável	1 – Muito difícil
2 - Discordo	2 - Improvável	2 – Difícil
3 - Discordo em parte	3 - Pouco Improvável	3 – Pouco difícil
4 - Concordo em parte	4 - Pouco provável	4 – Pouco fácil
5 - Concordo	5 - Provavelmente	5 – Fácil
6 - Concordo totalmente	6 - Muito Provavelmente	6 - Muito fácil

Fonte:

Para uma melhor compreensão dos resultados, as frequências foram analisadas em três níveis de concordância: baixa, moderada e alta. As frequências com escalas de 1 e 2 compuseram a baixa concordância. As frequências computadas com valores entre 3 e 4 identificam uma concordância moderada. As frequências computadas como 5 e 6 identificam alta concordância.

A seguir a frequência e estatísticas de cada assertiva são apresentadas nas próximas tabelas. São computadas medidas de tendência central, média, mediana e moda. A frequência está representada por grau de concordância ou probabilidade. Os coeficientes de variação são obtidos pela divisão do desvio padrão do item pela sua média.

Tabela 14 – Incerteza de estado

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.	
Disponho da informação necessária para prever como os elementos do ambiente externo da organização mudarão no futuro.	5	6	8	16	4	2	3,34	4	4	1,33	0,40	
Tenho habilidade para atribuir probabilidades quanto aos estados futuros dos elementos do ambiente externo da organização.	5	7	10	13	6	-	3,20	3	4	1,25	0,39	
É difícil monitorar as tendências para o mercado de nossos produtos e serviços quando comparados com outros produtos e serviços em nosso setor.	-	8	13	14	5	1	3,46	3	4	1,03	0,30	
Os movimentos estratégicos dos nossos competidores, concorrentes ou instituições do mesmo campo de atuação se tornaram mais previsíveis nos últimos 5 anos.	3	6	9	11	10	2	3,61	4	4	1,34	0,37	
Tem sido difícil prever as ações estratégicas dos nossos fornecedores e prestadores de serviços de recursos específicos nos últimos 5 anos.	1	8	12	13	7	-	3,42	3	4	1,07	0,31	
Média geral							3,40					

Fonte: Resultado da pesquisa.

As frequências de respostas dadas às assertivas do construto da incerteza de estado indicam que os respondentes concordam moderadamente (59%) que possuem informações necessárias para prever como os elementos do ambiente externo da organização mudarão no futuro. Eles concordam moderadamente (56%) que tem habilidade para atribuir probabilidades aos estados futuros dos elementos externos. Concordam moderadamente (66%) sobre o quão difícil é monitorar tendências para o mercado de seus produtos e serviços quando comparados com outros produtos e serviços do mesmo setor.

As frequências das respostas indicam que os respondentes concordam moderadamente (49%) sobre os movimentos estratégicos dos competidores, concorrentes e instituições do mesmo campo de atuação da instituição, se tornarem mais previsíveis nos últimos 5 anos. Enquanto concordam moderadamente (61%) sobre a dificuldade de se prever as ações estratégicas dos seus fornecedores e prestadores de serviços de recursos específicos nos últimos 5 anos.

Estes 5 itens apresentaram coeficientes de variação acima de 30% indicando grande dispersão de respostas, o que constata que nem todos os respondentes apresentam a mesma resposta.

Tabela 15 – Incerteza de efeito

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Médi a	Median a	Mod a	Desvio Padrã o	C. V.
Sinto-me habilitado para prever as mudanças dos elementos do ambiente externo que podem afetar a organização.	6	6	9	15	3	2	3,22	3	4	1,35	0,42
Tenho convicção nas minhas previsões quanto aos efeitos das mudanças do ambiente externo sobre a organização antes que uma decisão seja tomada.	3	5	11	11	7	4	3,63	4	4	1,37	0,38
Os efeitos das mudanças do ambiente externo sobre as atividades da organização são rapidamente previstos na Instituição.	4	6	4	20	3	4	3,59	4	4	1,38	0,38
Média geral							3,48				

Fonte: Resultado da pesquisa.

Os respondentes, com base nas frequências de suas respostas do item incerteza de efeito, concordam moderadamente (59%) sobre se sentirem habilitados para preverem as mudanças dos elementos do ambiente externo que podem afetar a organização. Eles concordam moderadamente (54%) sobre convicções a respeito de suas previsões quanto aos efeitos das mudanças do ambiente externo sobre a organização mesmo antes que uma decisão seja tomada a respeito. Ainda concordam moderadamente (59%) que os efeitos das mudanças do ambiente externo sobre as atividades da organização são rapidamente previstos, onde se observa também uma disparidade em relação na distribuição da frequência dos demais itens. Apresenta uma frequência de 20 respostas para o grau 4. Em nenhuma resposta anterior houve distribuição tão desproporcional. Este fato pode ser explicado pela utilização e dependência de serviços terceirizados, visto que 18 dos 20 respondentes (variável dummy1) afirmaram que os seus setores são atendidos, supridos ou necessitam de serviços terceirizados. Relação esta que não se observou nos itens anteriores. Ainda apresentou uma correlação positiva do item de 0,26 pouco significativa, enquanto que a correlação do construto da incerteza de efeito com esta variável dummy1 ser negativa e não significativa (-0,07). A incerteza é influenciada em

maior ou menor medida em virtude da capacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros (FAGUNDES, 1997).

Da mesma forma, como visto nos itens anteriores referentes à incerteza de estado, os coeficientes de variação se apresentam acima de 30%, constatando grande dispersão das respostas. Isto indica que nem todos possuem a mesma resposta.

Tabela 16 – Incerteza de resposta

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Mé- di- a	Median a	Mod a	Desvio Padrã o	C. V.	
Tenho convicção que todas as alternativas disponíveis à instituição são consideradas para responder às mudanças do ambiente externo.	1	6	16	12	4	2	3,44	3	3	1,10	0,32	
Quando se consideram as alternativas disponíveis para responder às mudanças de mercado, é difícil decidir qual delas será melhor para a organização no longo prazo.	-	5	13	16	7	-	3,61	4	4	0,92	0,25	
Não é possível avaliar com precisão cada uma das alternativas de respostas às mudanças do ambiente externo, pois, são muitos os fatores desconhecidos que as influenciam.	1	5	11	12	7	5	3,83	4	4	1,28	0,33	
Uma vez reduzidas as alternativas de resposta disponíveis à empresa é relativamente fácil avaliar o potencial de cada uma delas para o bem estar da instituição no longo prazo.	-	6	6	20	8	1	3,80	4	4	1,01	0,26	
O número de alternativas disponíveis à empresa para responder às mudanças de mercado dificulta a avaliação de cada uma delas.	1	5	9	19	6	1	3,66	4	4	1,04	0,28	
Média geral							3,67					

Fonte: Resultado da pesquisa.

As frequências de respostas dadas às assertivas do construto da incerteza de resposta, indicam que os respondentes concordam moderadamente (68%) a respeito de suas convicções de que todas as alternativas de resposta frente às mudanças do ambiente externo são consideradas. Os respondentes concordam moderadamente (71%) mesmo quando se consideram as alternativas disponíveis para responder às mudanças no mercado, ainda assim é difícil decidir qual destas alternativas será melhor para a organização no longo prazo. Eles concordam moderadamente

(63%) que uma vez que sejam reduzidas as alternativas de resposta disponíveis à instituição, torna-se relativamente fácil avaliar o potencial de cada uma destas alternativas para o bem-estar da instituição a longo prazo. É possível observar que os respondentes concordam moderadamente (68%) sobre o número de alternativas disponíveis à organização para responder a mudanças no mercado dificultam a avaliação de cada alternativa.

Percebe-se menor coeficiente de variação no penúltimo (26%) e último (28%) itens da tabela acima onde há maior frequência, cerca de 50% dos respondentes concordaram em parte com o que está afirmado. O que pode demonstrar um moderado grau de incerteza de resposta, onde o tomador de decisão está pouco confiante sobre como responder a alguma mudança ambiental. Isto pode ocorrer porque ele ou ela não tem certeza sobre quais são as opções de resposta ou não tem certeza sobre a provável eficácia de cada estratégia possível para atingir a meta desejada (MILLIKEN, 1990).

Em seguida, é apresentada a análise das assertivas relativas ao quesito governança relacional. A tabela 17 apresenta os resultados.

Tabela 17 – Governança relacional

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.
Nossa instituição vê o relacionamento com fornecedores como uma parceria.	3	3	5	13	11	6	4,07	4	4	1,40	0,34
Os nossos fornecedores e a nossa empresa trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.	2	7	6	14	8	4	3,76	4	4	1,36	0,36
Nosso relacionamento com os fornecedores é melhor descrito como um esforço cooperativo em vez de um adversário.	2	3	8	9	14	5	4,10	4	5	1,34	0,33
Quando a nossa instituição tem um problema, nossos fornecedores ajudam a resolvê-lo.	2	10	9	12	7	1	3,37	3	4	1,24	0,37
Média geral							3,82				

Fonte: Resultado da pesquisa.

As frequências indicam alta (41%) e moderada (44%) concordância sobre a instituição ver o relacionamento com os fornecedores como uma parceria. Os respondentes concordam moderadamente (49%) sobre os fornecedores e a instituição trabalharem para alcançar

objetivos comuns. Observa-se uma moderada (41%) e alta (46%) concordância quanto ao relacionamento com os fornecedores ser descrito como um esforço cooperativo em vez de adversário. Os respondentes concordam moderadamente (51%) que quando a instituição tem um problema, os seus fornecedores ajudam a resolvê-lo. Contudo é possível observar uma divisão de opiniões. De acordo com Lioliou et al (2014), a governança relacional envolve toda uma gama de aspectos de relacionamento, incluindo confiança interpessoal, compromisso, controles informais, comunicação e dependência mútua. Para este autor, as relações de terceirização, tanto do lado contratante como contratado, fornecem uma forma de controle social que servem para coordenar atividades e mitigar riscos de comportamento oportunista.

Os mecanismos de controle relacional concentram-se nos papéis das interações sociais por meio de contatos pessoais, trabalho em equipe e apoio mútuo em atividades econômicas (UZZI, 1999).

Tabela 18 – Governança contratual

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.	
Os objetivos do nível de serviço estão claramente definidos em nossos contratos formais com os fornecedores.	2	2	4	10	14	9	4,44	5	5	1,34	0,30	
A remuneração pelos serviços ofertados pelos fornecedores está fortemente vinculada ao desempenho estipulado no nível de serviço dos contratos.	3	4	9	13	11	1	3,68	4	4	1,25	0,34	
Oportunidades para os fornecedores crescerem seus negócios conosco estão fortemente atreladas ao desempenho em relação aos níveis de serviços estipulados nos contratos para serviços prestados atualmente.	4	4	8	16	7	2	3,59	4	4	1,30	0,36	
A renovação dos contratos dos serviços prestados atualmente está fortemente vinculada ao desempenho em relação ao nível de serviço dos contratos.	1	1	9	14	9	7	4,22	4	4	1,19	0,28	
Média geral							3,98					

Fonte: Resultado da pesquisa.

A consideração simultânea da governança contratual e relacional permite uma visão mais clara do efeito incremental de cada mecanismo de governança enquanto um controla o efeito do outro (HANDLEY e ANGST, 2015)

Williamson (1991) reconhece o papel interativo da governança e dos ambientes institucionais, argumentando que as mudanças no ambiente institucional constituem parâmetros de mudança que alteram a eficácia relativa dos mecanismos de governança. Ele afirma que o ambiente institucional é constituído por um *locus* de parâmetros, seja político, social, legal, etc., que as mudanças nesse conjunto de parâmetros podem mudar os custos relativos de governança ao nível do relacionamento de troca.

Na tabela 19 são apresentadas as frequências dos resultados das assertivas do construto dificuldade de mudança.

Tabela 19 – Dificuldade de mudança

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.	
Para os serviços prestados pelos fornecedores, quão difícil seria para você mudar para um prestador de serviços alternativo?	5	3	15	14	3	1	3,24	3	3	1,18	0,36	
Se tivéssemos que mudar para fornecedores diferentes durante a execução dos contratos levaria algum tempo para trazermos o novo contratante até o nível de atendimento atual.	2	2	11	14	7	5	3,90	4	4	1,26	0,32	
Gastamos muito tempo e esforço aprendendo a trabalhar efetivamente com o contratado antes do nosso relacionamento se tornar produtivo.	5	6	13	8	6	3	3,32	3	3	1,42	0,43	
Os contratos exigem estreitas relações de trabalho entre as pessoas do contratado e nosso pessoal.	3	2	9	13	9	5	3,93	4	4	1,35	0,34	
Poderíamos facilmente concluir os trabalhos em casa se o relacionamento com o contratado for quebrado.	21	9	8	3	-	-	1,83	1	1	1,00	0,55	
Média geral							3,24					

Fonte: Resultado da pesquisa.

A amostra permitiu observar uma dificuldade moderada (71%) de mudar para prestadores de serviços alternativos. Os respondentes concordam moderadamente (61%), que caso mudassem de fornecedores durante a execução contratual, levaria algum tempo até que o novo contratado atingisse o nível de atendimento atual. Observa-se concordância moderada (51%) sobre o gasto de tempo e esforço para aprender a trabalhar efetivamente com o novo contratado antes que o relacionamento se torne produtivo. Os respondentes concordam moderadamente (54%) que os contratos exigem estreitas relações de trabalho entre o pessoal da instituição e o pessoal da contratada. Observa-se baixa concordância (77%) sobre a facilidade de concluir os trabalhos dentro da instituição caso o relacionamento com cliente fosse quebrado. No último item possível perceber a essencialidade dos serviços contratados. O resultado confirma o que é encontrado nos contratos e normas relacionadas, onde toda necessidade de contratação deve estar devidamente justificada.

Em seguida foram analisadas as assertivas a respeito do construto do intercâmbio relacional. A tabela 20 apresenta os resultados.

Tabela 20 – Intercâmbio relacional

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.	
Tanto os fornecedores quanto a instituição consideram importante a preservação do relacionamento.	-	1	7	8	12	13	4,71	5	6	1,17	0,25	
Tanto minha unidade como a sede ou outras unidades acham que é importante continuar a nossa parceria.	3	-	5	10	13	10	4,46	5	5	1,38	0,31	
Minha unidade e sede estão comprometidos com a preservação de uma boa relação de trabalho.	2	-	4	9	15	11	4,66	5	5	1,26	0,27	
Tanto minha unidade quanto a sede trabalham duro para cultivar um bom relacionamento de trabalho.	2	-	6	15	11	7	4,32	4	4	1,21	0,28	
Nosso relacionamento com a sede levou a expectativas complexas, por parte de ambas as unidades, sobre todos os tipos de problemas.	3	3	12	12	8	3	3,68	4	3	1,29	0,35	
Embora nossa relação com a sede seja extremamente complicada, ambas as partes têm expectativas claras quanto ao papel que cada uma desempenha.	6	4	11	11	7	2	3,37	3	4	1,41	0,42	
Média geral							4,20					

Fonte: Resultado da pesquisa.

Quanto ao intercâmbio relacional, a amostra demonstrou concordância alta (61%) onde tanto os fornecedores e a instituição considerarem importante a preservação do relacionamento. Observou-se alta concordância (56%) sobre a importância de continuar as parcerias entre as unidades e a sede. Mantem-se alta concordância (63%) sobre a sede e unidade estarem comprometidos com a preservação de uma boa relação de trabalho. Os respondentes concordam moderadamente (51%) que tanto a sede quanto a unidade trabalham duro para cultivar um bom relacionamento de trabalho. Observa-se concordância moderada sobre o relacionamento com a sede levar a expectativas complexas, por parte de ambas as partes, sobre todos os tipos de problemas. Ainda há concordância moderada (54%) de que embora o relacionamento com a sede seja extremamente complicado, ambas as partes têm expectativas claras quanto ao papel que cada um desempenha.

O valor do compartilhamento de informações, contatos pessoais, trabalho em equipe e apoio mútuo são ingredientes importantes dos mecanismos relacionais. Em qualquer relacionamento comprador-fornecedor torna-se dependente na medida em que ambos os parceiros trocam informações e compartilham ideias. Isso, por sua vez, pode contribuir para o aumento do desempenho da empresa (JAYARAMAN et al, 2013).

Os acordos de terceirização geralmente envolvem a transferência de tarefas proprietárias e confidenciais do cliente (JAYARAMAN et al, 2013).

Continuando a análise, onde é apresentado na tabela 21 a frequência das repostas das assertivas do indicador resolução de conflitos.

Tabela 21 – Resolução de conflitos

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.
Existem procedimentos padrão para resolver disputas entre minha unidade e a sede que não envolvem intervenção de terceiros.	8	3	8	14	5	3	3,34	4	4	1,51	0,45
Minha unidade e nossa sede são muito conscienciosos, receptivos e engenhosos na manutenção de um relacionamento cooperativo.	2	4	8	12	8	7	4	4	4	1,40	0,35
Tanto a minha unidade como a sede são geralmente capazes de resolver desentendimentos para a satisfação de ambas as partes.	2	1	8	15	8	7	4,15	4	4	1,28	0,31

Ambas as partes tentam resolver quaisquer divergências que surjam entre nós de boa fé.	-	2	10	10	11	8	4,32	4	5	1,19	0,28
MÉDIA GERAL	3,95										

Fonte: Resultado da pesquisa.

Observa-se na amostra concordância moderada (54%) sobre a existência de procedimentos padrão para resolver disputas entre as unidades e a sede que não envolvem a intervenção de terceiros. Mantem-se uma concordância moderada (49%) sobre as unidades e a sede serem muito conscienciosos, receptivos e engenhosos na manutenção de um relacionamento cooperativo. Observa-se concordância moderada (56%) onde tanto a unidade do respondente como a sede são geralmente capazes de resolver desentendimentos para a satisfação de ambas as partes. Os respondentes têm concordância moderada (49%) e alta (46%) sobre ambas as partes tentarem resolver de boa-fé quaisquer divergências que surjam entre eles.

A seguir é apresentado na tabela as respostas referentes à percepção do respondente sobre oportunismo do fornecedor.

Tabela 22 – Oportunismo do fornecedor

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.
Nossos fornecedores exageram a necessidade de mudanças para conseguirem valer aumentos no seu orçamento.	4	7	23	6	-	1	2,85	3	3	0,96	0,34
Após o acordo firmado, nossos principais fornecedores tentam alterar os fatos para renegociar condições em seus próprios benefícios.	6	9	10	11	4	1	3,02	3	4	1,31	0,43
Nossos fornecedores exageram os custos que efetivamente incorrem para tentar renegociar condições que os beneficiem.	2	7	17	8	6	1	3,29	3	3	1,15	0,35
Nossos fornecedores farão qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganho no relacionamento.	2	3	11	9	11	5	3,95	4	3	1,34	0,34
Nossos fornecedores utilizam brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento de nossa instituição.	5	3	14	12	4	3	3,39	3	3	1,34	0,40
As estimativas de custo fornecidas pelo contratado tendem a aumentar conforme a execução do contrato.	2	1	12	11	8	7	4,05	4	3	1,32	0,33

Fonte: Resultado da pesquisa.

Os respondentes concordam moderadamente (71%) que os fornecedores exageram a necessidade de mudanças para conseguir valer seus orçamentos. Observa-se os respondentes que possuem cargos de direção e coordenação têm uma opinião uniforme. Para Carson et al (2006), os contratos de preço fixo são legalmente protegidos do oportunismo do fornecedor, sujeitando as partes às sanções legais na prática quando as violações ocorrem. Conforme Brasil (2017), as repactuações e reajuste de preços nas contratações de serviços que incluem mão de obra são permitidas e realizadas face elevação dos custos da contratação onde a solicitação da contratada deve estar acompanhada de demonstração analítica da alteração dos custos para fundamentar a repactuação.

Relacionado à variável oportunismo do fornecedor, ocorrem repactuações nos contratos relacionada ao aumento dos custos iniciais a pedido dos fornecedores. Estas repactuações em sua maioria após ou concomitantemente as prorrogações da vigência contratual. Existe uma série de requisitos para que tais prorrogações aconteçam. Como pode ser observado na fala deste entrevistado, existe a aferição das condições contratuais que levaram a contratação. Deve ser mais vantajoso para a administração prorrogar o contrato ao em vez de realizar novo processo licitatório.

Sim, inclusive é uma imposição legal essa aferição das condições contratuais. Por exemplo eu cito aqui o contrato de terceirizado, toda vez que a gente vai prorrogar a gente avalia o contrato, avalia o quantitativo, avalia os custos fixos e faz a renovação com base nisso, nessa avaliação (ENTREVISTADO 6).

Após acordos firmados, a amostra demonstra concordância moderada (51%) sobre os principais fornecedores tentarem alterar fatos para renegociar condições em seus benefícios próprios. Observa-se na amostra concordância moderada (61%) sobre os fornecedores exagerarem os custos que efetivamente incorrem para renegociar condições que os beneficiem. Os respondentes concordam moderadamente que os fornecedores farão qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganho no relacionamento. Há concordância moderada (63%) de que os fornecedores utilizam brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento da instituição. Foi possível observar concordância moderada (56%) sobre o aumento das estimativas de custos fornecidas pelo contratado conforme a execução do contrato.

A gestão dos riscos da contratação é prioritariamente avaliada pelo demandante com a ajuda do setor de licitações. Em cada processo de compra ou contratação é incluído documentação referente à gestão de riscos. A equipe de contratação elabora um mapa de risco que elenca os riscos para a contratação, que serão utilizados para a construção dos termos de referências e editais. Após a IN 05/2017, de acordo com os entrevistados, está em processo de implantação a gestão de contratação com base em desempenho. Onde se adotam métricas objetivas para a mensuração dos resultados do contrato, vinculando a remuneração do contrato ao desempenho. Esta mensuração já vinha sendo feita por parte dos gestores e fiscais de contratos dentro da execução do contrato.

A licitação, o setor de licitação pode até participar deste processo, mas quem avalia todo esse risco é o demandante quando ele tem que ir lá avaliar, colocar dentro dos processos um relatório de gestão de riscos, avaliar o que é possível, quais as dificuldades ou o que pode comprometer determinada contratação ou aquisição (ENTREVISTADO 7).

Atualmente sim, inclusive a equipe de planejamento elabora um mapa de risco que trata sobre o assunto e elenca ali e estabelece os riscos para contratação que vão ser usados como subsídios para construção dos termos de referência e editais (ENTREVISTADO 5).

Na verdade estes riscos com a introdução das INs, IN 4 ela pede um mapa de risco de 2014 para os equipamentos eletrônicos ela pede que insira no processo um mapa de risco e a contratação de serviços é dada pela IN 05 de 2017 também solicita que seja inserido no processo um mapa de riscos (ENTREVISTADO 4).

Em continuidade, apresentam-se na tabela os resultados das assertivas o comportamento oportunista do respondente.

Tabela 23 – Oportunismo do agente público

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Mé- di- a	Median a	Mod a	Desvio Padrã o	C. V.
Eu não ofereço informações úteis para fornecedores voluntariamente.	16	10	7	6	1	1	2,24	2	1	1,32	0,59
Eu exagero as dificuldades quando os fornecedores requererem cooperação.	26	10	3	2	-	-	1,54	1	1	0,84	0,55
Eu posso distorcer a verdade para ganhar o que preciso.	33	5	3	-	-	-	1,27	1	1	0,59	0,47
Eu exagero as chances de negócios para o fornecedor intencionalmente.	32	4	4	1	-	-	1,37	1	1	0,77	0,56
Se eu tenho uma chance de ganhar, não cumpro as promessas ou acordos com o fornecedor.	34	4	2	1	-	-	1,27	1	1	0,67	0,53

Eu vou me responsabilizar mesmo que o fornecedor não possa ter consciência do meu engano.	8	4	4	9	7	9	3,73	4	6	1,82	0,49	
Média geral							1,90					

Fonte: Resultado da pesquisa.

A amostra demonstrou concordância baixa (63%) sobre o respondente não oferecer informações úteis para os fornecedores voluntariamente. Há concordância baixa (88%) sobre o respondente exagerar as dificuldades quando os fornecedores requerem cooperação. Observa-se concordância baixa (93%) sobre o respondente distorcer a verdade para ganhar o que precisa. O respondente tem concordância baixa (88%) em exagerar as chances de negócio para os fornecedores voluntariamente. Eles demonstram concordância baixa (93%) no caso de terem chance de ganhar, não cumprirem promessas ou acordos com os fornecedores. Observa-se concordância moderada (31%) e alta (39%) quanto ao respondente se responsabilizar mesmo que o fornecedor não possa tomar consciência do engano dele. Esta concentração de respostas nas colunas 1 e 2 pode estar relacionada à vinculação do comportamento do servidor público a regras de ética e moral contidas em dispositivos legais como o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal - Decreto 1.171 de 22 de junho de 1994.

Na tabela 24 analisa-se a percepção do respondente sobre o oportunismo da instituição.

Tabela 24 – Oportunismo do agente institucional

Grau de probabilidade	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Mé- di- a	Median a	Mod a	Desvio Padrã o	C. V.
A organização não atribui as melhores pessoas para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	7	11	7	11	2	3	2,98	3	4	1,46	0,49
A organização não fornece o nível de recurso ou serviço acordados para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	9	10	8	9	4	1	2,80	3	2	1,40	0,50
A organização atrasa investimentos em treinamento de funcionários acordados com o público, quando este não é capaz de	10	6	9	11	5	-	2,88	3	4	1,38	0,48

identificá-lo.

A organização atrasa investimentos em novas tecnologias acordados com o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	10	8	8	11	3	1	2,80	3	4	1,40	0,50
A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ganhar favor com outros clientes ou fornecedores.	15	12	7	6	-	1	2,20	2	1	1,23	0,56
A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ajudar a conquistar novos negócios com outros clientes ou fornecedores.	7	9	11	8	4	2	2,98	3	3	1,41	0,47
A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para desenvolver novos serviços que possam ser ofertados no mercado.	6	8	9	9	6	3	3,24	3	4	1,50	0,46
Média geral							2,84				

Fonte: Resultado da pesquisa.

As frequências de respostas dadas às assertivas do construto do oportunismo indica que os respondentes têm concordância baixa (44%) e moderada (44%) sobre a organização não atribuir as melhores pessoas para atender o público, quando este não é capaz de identifica-lo.

Observa-se concordância baixa (46%) e moderada (41%) sobre a afirmação de a organização não fornecer o nível de recursos ou serviço acordados para atender o público, quando este não é capaz de identifica-lo. Os respondentes têm concordância baixa (39%) e alta (49%) sobre a organização atrasar investimentos em treinamento de funcionários acordados com o público, quando este não é capaz de identifica-lo. Há concordância baixa (44%) e Alta (46%) sobre a organização atrasar investimentos em novas tecnologias acordadas com o público, quando este não é capaz de identifica-lo. Observa-se nas respostas concordância baixa (66%) a respeito de a organização utilizar informações potencialmente proprietárias através de seu

relacionamento com os clientes e fornecedores para ganhar favores com outros clientes e fornecedores. Indicando um alinhamento de como as informações proprietárias são tratadas dentro da instituição de forma uniforme. Neste item ainda se observa que uma única resposta neste item concordando totalmente.

Quando comparada com as variáveis de controle, apesar de o respondente informar ter mais de 6 anos de instituição, informou não ter nenhuma experiência em funções gerenciais, na gestão e fiscalização de contratos, participação nos órgãos superiores ou mesmo utilizar ou necessitar de algum dos serviços terceirizados. O que pode indicar falta de conhecimento dos processos internos da instituição. O oportunismo do agente público é minimizado por regras pelos padrões de conduta do serviço público.

Observa-se concordância baixa (39%) e moderada (46%) sobre a organização utilizar informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ajudar a conquistar novos negócios com outros clientes ou fornecedores. Há concordância moderada (44%) de a organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para desenvolver novos serviços que possam ser ofertados no mercado.

Nestes itens observa-se ainda certa concentração nas respostas. Mas em menor grau quando comparado aos itens anteriores. Isto pode estar relacionado à apresentação das assertivas, onde as primeiras refletem o grau de oportunismo pessoal do respondente enquanto que nas demais obtém-se a percepção dos respondentes sobre o oportunismo na instituição de forma impessoal.

Outro motivo para isto pode estar relacionado à relação hierárquica entre os agentes, pois de acordo com Bodrov (2014), o oportunismo dos empregados está intimamente ligado ao oportunismo de seus gerentes.

De acordo com os entrevistados, a alta direção estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação, definido por lei. Dentro da instituição há política de governança em tecnologia de informação, apesar de apenas duas áreas estarem atuando sobre este tema, a reitoria e diretoria de TI. Demonstrando alguma carência mesmo que buscando apoio técnico.

Quanto à gestão de tecnologia da informação, o planejamento e organização dos processos é regido por lei e normas institucionais. Existe equipe de governança em TI conforme dito anteriormente. O catálogo de serviços está bem definido no plano de governança em TI.

Segundo os entrevistados, a auditoria está bem definida, organizada e assegurada através do estatuto da auditoria interna que dá plena autonomia para trabalhar, vinculado a alta administração. Para eles existe plano de auditoria bem definido, onde os processos são sorteados aleatoriamente para serem avaliados ou por imposição de algum órgão externo como TCU. A auditoria produz relatórios destinados para governança. Estes processos têm muito caminho à frente, pois ainda não têm um poder de padronização frente às diferentes justificativas de cada unidade dentro da sua autonomia.

De acordo com a documentação, o IFNMG e o TCU realizam levantamento integrado de Governança e Gestão em instrumento único de autoavaliação das boas práticas de governança na Instituição através de questionário (IFNMG, 2011). Os temas abrangidos são a tecnologia da informação, a gestão de pessoas, a gestão das contratações e governança pública.

O resultado do levantamento realizado em 2018 demonstra que a alta administração estabelece modelo de gestão de contratações. Realiza o monitoramento do desempenho da gestão de contratações. O Estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividade que possam caracterizar cogestão. Ainda há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações.

Quadro 6 - Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles no âmbito do IFNMG

Documento	Descrição
Portaria Nº 1533 - Reitor/2018	Institui o Subcomitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles e designa servidores responsáveis pela estruturação, acompanhamento e orientação acerca da implementação do Programa de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e controles no âmbito do IFNMG.
Portaria Nº 1534 - Reitor/2018	Institui a Comissão de Gestão de Riscos e Controles e designa servidores responsáveis pela implementação e operacionalização do Programa de Governança, Gestão de Riscos e controles no âmbito do IFNMG.

Portaria Nº 954 - Reitor/2018	Institui o Comitê de Gestão Estratégica com a finalidade de assessorar o reitor na condução da política de Governança, Integridade, Riscos e Controles, no âmbito do IFNMG e designa servidores para constituí-lo.
Portaria Reitor Nº 392/2019	Classifica a contratação do SIADS como ferramenta estratégica de TI, no âmbito do IFNMG.
Portaria Reitor Nº 1636/2018	Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, no âmbito do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG.
Portaria Nº 0284 - Reitor/2018	Designa Comissão Permanente de Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações no âmbito do IFNMG e dá outras providências.

Fonte: Boletim de Serviço Eletrônico do IFNMG.

A instituição adotou esta medida após a edição dos atos por órgão de controle, tal como a Portaria Controladoria Geral da União (CGU) Nº 1.089 de 2018, onde constam orientações e procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.

O Código de Ética e Conduta dos servidores públicos federal regula a conduta dos membros da instituição. Já é esperada uma preocupação pelos integrantes do órgão em manter um padrão de comportamento condizente com suas funções desempenhadas.

Já o código de ética aos servidores públicos, legislações e exigências, elas são bem observadas e procurado na medida do possível serem estabelecidas, ou fazer funcionar melhor dizendo. (ENTREVISTADO 3).

Na ocorrência de conflitos de interesse entre membros da alta administração, dos Conselhos Superiores, Colégio de Dirigentes, segundo alguns dos entrevistados quando são identificados, eles são tratados e resolvidos.

A gestão de riscos, assim como a gestão estratégica, possui trabalhos que estão sendo elaborados, onde é feito o mapeamento dos processos e conseqüentemente dos riscos ao longo do desenvolvimento e execução da sua gestão. Procura-se a elaboração de um modelo de gestão de riscos como de gestão estratégica.

A seguir são analisadas as assertivas relacionadas à especificidade do fornecedor. As repostas são apresentadas na tabela 25.

Tabela 25 – Especificidade do fornecedor

Grau de concordância	Frequência						Estatística				
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.
Se tivermos que mudar os fornecedores, muito dos investimentos terão que ser refeitos.	4	4	16	10	7	-	3,29	3	3	1,17	0,35
Poderíamos realizar internamente os serviços prestados pelo fornecedor se o relacionamento com ele fosse descontinuado.	19	10	7	5	-	-	1,95	2	1	1,07	0,55
Investimentos substanciais têm sido efetuados em nossas instalações para acomodar os fornecedores.	8	16	7	7	3	-	2,54	2	2	1,21	0,48
Temos investido substancialmente em equipamentos especializados para incorporar ao nosso principal produto os componentes produzidos pelo fornecedor.	7	14	12	6	2	-	2,56	2	2	1,10	0,43
Fizemos investimentos substanciais em pessoal dedicado aos fornecedores.	8	7	14	9	2	1	2,83	3	3	1,26	0,45
Fizemos investimentos substanciais em equipamentos de capital e tecnologia dedicados aos fornecedores.	8	10	12	7	4	-	2,73	3	3	1,25	0,46
Nós vemos os fornecedores como um especialista em sua área de negócios.	7	7	12	10	4	1	3,00	3	3	1,32	0,44
Respeitamos o julgamento dos representantes dos fornecedores.	4	10	15	7	2	3	3,05	3	3	1,30	0,43
Nossa empresa acredita que os fornecedores mantêm a especialização em negócios que os torna propensos a sugerir a coisa certa a fazer.	1	6	12	7	10	5	3,83	4	3	1,36	0,35
Média geral							2,86				

Fonte: Resultado da pesquisa.

Com base nas repostas apresentadas, existe concordância moderada (63%) de que se for necessário mudar de fornecedores, muitos dos investimentos terão que ser refeitos. Os respondentes têm concordância baixa (71%) sobre realizar os serviços prestados pelos fornecedores se o relacionamento com ele for descontinuado. Há concordância baixa (59%) de que investimentos substanciais têm sido efetuados nas instalações da organização para acomodar seus fornecedores. A amostra demonstrou concordância baixa (51%) e moderada

(44%) sobre a organização ter investido substancialmente em equipamentos para incorporar ao seu principal produto os componentes produzidos pelos fornecedores. Enquanto que há concordância moderada (56%) de que foram feitos investimentos substanciais em pessoal dedicados aos fornecedores. E concordância baixa (44%) e moderada (46%) sobre investimentos substanciais em equipamentos e tecnologias dedicados aos fornecedores. Os respondentes têm concordância moderada (54%) tanto, sobre os fornecedores serem vistos como especialistas em sua área de negócio, como o julgamento dos representantes dos fornecedores serem respeitados. Os respondentes concordam moderadamente (46%) que a organização acredita que os fornecedores mantêm a especialização em negócios, o que os torna propensos a sugerir a coisa certa.

Dando continuidade, analisou-se as frequências presentes na tabela 26.

Tabela 26 – Especificidade do cliente

Grau de concordância	Frequência						Estatística					
	1	2	3	4	5	6	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C. V.	
O grau de dependência a um número reduzido de clientes é elevado.	1	3	9	12	12	4	4,05	4	5	1,20	0,30	
Nós investimos muito tempo e recursos em treinamentos para adquirir os procedimentos desejados pelo nosso principal cliente.	1	2	16	12	8	2	3,73	4	3	1,07	0,29	
Muita perícia tecnológica específica é exigida dos nossos funcionários para suprir efetivamente o nosso principal cliente.	2	6	16	12	3	2	3,34	3	3	1,13	0,34	
Nosso processo produtivo utiliza máquinas e aparatos altamente específicos para atender o principal cliente.	4	11	14	6	2	4	3,07	3	3	1,39	0,45	
Média geral							3,55					

Fonte: Resultado da pesquisa.

As repostas apresentadas neste construto demonstram concordância moderada (51%) e alta (39%) quanto ao grau de dependência da organização a um número reduzido de clientes. Os respondentes têm concordância moderada (68%) sobre o investimento de tempo e recursos para adquirir os procedimentos desejados pelo seu principal cliente. Observa-se concordância moderada (68%) que muita perícia tecnológica específica é exigida dos funcionários organização para suprir efetivamente o principal cliente. Há concordância moderada (49%)

sobre o processo produtivo utilizar máquinas e aparatos altamente específicos para atender o principal cliente.

A seguir são apresentadas as matrizes de correlação onde se procurou evidenciar o relacionamento entre as variáveis. O grau de correlação entre as variáveis pode ser medido em valores que variam entre -1 e 1. Os valores positivos indicam um relacionamento diretamente proporcional, onde à medida que uma variável aumenta, outra variável relacionada também aumenta. Os valores negativos indicam uma relação contrária, onde à medida que uma variável aumenta, a outra diminui. Quanto mais próximos os valores estão de -1 ou 1, maior a força da relação. Valores próximos de 0 indicam fracas relações entre as variáveis.

Tabela 27 – Coeficiente de correlação linear entre variáveis de controle

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8
1 idade	1							
2 unidade	0,04	1						
3 Serviços Terceirizados	- 0,01	0,13	1					
4 cargo	- 0,07	- 0,12	0,28	1				
5 tempo na instituição	0,21	- 0,37	- 0,11	0,33	1			
6 função gerencial	0,01	- 0,12	0,09	0,19	0,25	1		
7 tempo na função gerencial	0,09	- 0,17	0,08	0,30	0,27	0,82	1	
8 gestão e fiscalização de contratos	0,02	- 0,13	0,23	- 0,33	- 0,06	- 0,09	- 0,05	1
9 conselhos, colegiado e comissões	0,12	0,03	0,14	0,33	0,11	0,19	0,18	- 0,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a associação entre as variáveis de controle a partir da tabela 27, onde estão calculados os coeficientes de correlação, observa-se fraca a nenhuma associação, com exceção da relação entre a variável função gerencial e tempo na função gerencial que apresenta forte grau de associação.

Tabela 28 – Coeficiente de correlação linear entre as variáveis

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Incerteza de Estado	1											
2 Incerteza de Efeito	0,56	1										
3 Incerteza de Resposta	0,39	0,23	1									
4 Governança Relacional	0,08	0,03	0,37	1								
5 Dificuldade de Mudança	0,18	0,05	0,17	0,00	1							
6 Governança Contratual	0,15	0,18	0,40	0,28	0,14	1						
7 Intercâmbio Relacional	0,12	0,11	0,31	0,52	0,25	0,70	1					
8 Resolução de Conflitos	0,22	0,20	0,23	0,55	0,18	0,44	0,73	1				
9 Oportunismo (Fornecedor)	-0,04	-0,09	0,14	0,12	0,09	-0,44	-0,01	0,04	1			
10 Oportunismo (Agente)	0,27	0,42	0,09	-0,21	0,04	0,09	-0,17	0,01	0,25	1		
11 Especificidad e (Fornecedor)	0,12	0,05	0,42	0,65	0,20	0,43	0,55	0,40	0,26	-0,01	1	
12 Especificidad e (Cliente)	0,07	-0,01	0,25	0,61	0,08	0,37	0,42	0,45	0,21	0,07	0,66	1

Fonte: Resultado da pesquisa.

Em sua maioria, as variáveis apresentam de fraco a moderado grau de associação. Observam-se coeficientes positivos e negativos. Os coeficientes obtidos indicam baixa correlação negativa entre o oportunismo do agente e a governança relacional (-0,21) e intercâmbio relacional (-0,17). O oportunismo do agente relacionado às demais variáveis apresentam baixa correlação positiva.

A incerteza de estado e a incerteza de efeito associam-se positivamente em grau moderado (0,56). O intercâmbio e governança relacional associam-se positivamente em grau moderado (0,52). O intercâmbio relacional e a governança contratual associam-se positivamente em grau moderado (0,70). A resolução de conflitos associa-se positivamente em grau moderado (0,55) com a governança relacional. Já com a variável intercambio relacional o grau de associação entre as variáveis chega a 0,73.

O oportunismo do fornecedor apresenta baixa correlação com todas as variáveis. Observa-se valores negativos em relação à incerteza de estado e efeito, governança contratual e intercâmbio relacional. A governança contratual mostra um efeito negativo sobre o

oportunismo do fornecedor (-0,44). Foram utilizadas 40 respostas, pois uma estava influenciando de forma significativa o resultado. Com esta exclusão o coeficiente de correlação passou de -0,28 para -0,44.

O oportunismo do agente apresenta fraco grau de associação com as variáveis. Tendo valores negativos quando relacionado a governança contratual (-0,21) e ao intercâmbio relacional (-0,17).

A especificidade do fornecedor apresenta moderados graus de associação em relação às variáveis da governança relacional (0,65) e ao intercâmbio relacional (0,55). A especificidade do cliente associa-se moderadamente com a governança relacional (0,61) e com a especificidade do fornecedor (0,66).

Para compreender como a estrutura de cargos pode influenciar as variáveis estudadas, são elaboradas duas matrizes de correlação utilizando uma variável de controle para separar o perfil docente do técnico administrativo na amostra.

Tabela 29 – Matriz de correlação do perfil docente.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 incerteza de estado	1										
2 incerteza de efeito	0,62	1									
3 incerteza de resposta	0,74	0,10	1								
4 governança relacional	0,38	0,07	0,26	1							
5 dificuldade de mudança	0,19	0,26	0,31	-0,21	1						
6 governança contratual	-0,24	-0,58	0,06	0,60	-0,16	1					
7 intercâmbio relacional	-0,03	-0,35	0,13	0,76	-0,59	0,74	1				
8 resolução de conflitos	-0,47	-0,45	-0,26	0,38	-0,30	0,60	0,64	1			
9 oportunismo fornecedor	0,06	0,23	0,17	-0,37	0,31	-0,34	-0,32	0,22	1		
10 oportunismo agente	0,07	0,36	-0,01	-0,36	0,74	-0,58	-0,73	-0,20	0,46	1	
11 especificidade fornecedor	0,25	-0,13	0,22	0,76	-0,33	0,68	0,66	0,18	-0,46	-0,60	1
12 especificidade cliente	0,14	0,29	-0,11	0,69	-0,23	0,32	0,56	0,64	0,14	-0,09	0,38

Fonte: dados da pesquisa.

Os coeficientes obtidos indicam a existência de correlação positiva e moderada entre as três formas de incerteza. Enquanto que a incerteza de efeito se correlaciona com a governança contratual negativamente e moderadamente (-0,58). Em relação à resolução de conflitos, as três formas de incerteza têm fraca correlação negativa. A governança contratual e a governança relacional estão correlacionadas positivamente em grau moderado (0,60). A

primeira se relaciona positivamente tanto com a especificidade do fornecedor (0,76) quanto do cliente (0,69). Ainda correlação negativa com o oportunismo do agente (-0,58)

A variável intercâmbio relacional apresentou coeficientes positivos de grau moderado em relação à governança relacional (0,76), governança contratual (0,74), resolução de conflitos (0,64), Especificidade do fornecedor (0,66) e especificidade do cliente (0,56). Apresentou ainda coeficientes negativos quando relacionado com a dificuldade de mudança (-0,59) e com o oportunismo do agente (-0,73).

O coeficiente da variável resolução de conflitos indica correlação positiva com a especificidade do cliente (0,64). A especificidade do fornecedor quando correlacionada à especificidade do cliente, apresenta coeficiente (-0,60) negativo e moderado.

Em seguida na tabela 30 estão correlacionadas as variáveis do perfil de respondentes técnicos administrativos.

Tabela 30 –
Matriz de
correlação do
perfil técnico
administrativ
o.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 incerteza de estado	1										
2 incerteza de efeito	0,54	1									
3 incerteza de resposta	0,28	0,28	1								
4 governança relacional	0,03	0,06	0,42	1							
5 dificuldade de mudança	0,10	0,05	0,13	0,12	1						
6 governança contratual	0,32	0,33	0,53	0,19	0,34	1					
7 intercâmbio relacional	0,16	0,17	0,37	0,47	0,49	0,74	1				
8 resolução de conflitos	0,32	0,24	0,37	0,63	0,24	0,49	0,76	1			
9 oportunismo fornecedor	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
10 oportunismo agente	0,15	0,18	0,14	0,27	0,07	0,20	0,04	0,03		1	
11 especificidade fornecedor	0,33	0,44	0,13	0,15	0,20	0,25	0,02	0,05	0,21		1
12 especificidade cliente	0,09	0,07	0,49	0,63	0,36	0,40	0,53	0,45	0,40	0,14	
	0,10	0,01	0,38	0,59	0,22	0,36	0,40	0,45	0,29	0,12	0,73

Fonte: dados da pesquisa.

Os coeficientes indicam correlação positiva entre a incerteza de estado e de efeito. Apresentam correlação positiva entre a governança contratual com as variáveis incerteza de resposta e intercâmbio relacional. A governança relacional está correlacionada positivamente com tanto com a especificidade do fornecedor quanto com a especificidade do cliente. Por último, a variável resolução de conflitos está correlacionada positivamente com outras três variáveis: governança relacional, intercâmbio relacional e especificidade do fornecedor. A especificidade do cliente e fornecedor se correlacionam positivamente.

Após analisar as relações entre as variáveis, foram feitas regressões lineares simples e múltiplas entre as variáveis, alternando as variáveis dependentes e independentes.

Na regressão a seguir, a variável dependente é o oportunismo do agente. Enquanto que a variável independente é a dificuldade de mudança.

Tabela 31 – Resumo do modelo oportunismo do agente

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,74
R-Quadrado	0,55
R-quadrado ajustado	0,50
Erro padrão	0,49
Observações	10

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 31, o coeficiente de correlação R foi 0,74, indicando um alto grau de associação entre as variáveis. O coeficiente de determinação R-Quadrado foi de 0,55, que indica que 55% da variação do oportunismo do agente é explicado pelas variações da variável dificuldade de mudança.

Tabela 32 – ANOVA do oportunismo do agente

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	2,37	2,37	9,91	0,01
Resíduo	8	1,91	0,24		
Total	9	4,28			

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 32 é apresentada a estatística ANOVA da regressão. O nível de significância foi de 0,01, o que indica que é pouco improvável que o resultado tenha ocorrido por erro amostral. Isto demonstra a existência de relação significativa entre as variáveis.

Na tabela 33 são apresentados os coeficientes com seus níveis de significância.

Tabela 33 – Coeficientes do oportunismo do agente

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P
Interseção	-0,34	0,90	-0,38	0,71
Dificuldade de mudança	0,78	0,25	3,15	0,01

Fonte: Dados da pesquisa

O nível de significância foi de 0,01 para a dificuldade de mudança (valor-P < 0,05). Conclui-se que a variável oportunismo do agente pode ser explicada pela variável dificuldade de mudança. Na próxima regressão a variável dependente considerada é o intercâmbio relacional. Enquanto que a variável independente neste momento é o oportunismo do agente.

Tabela 34 – Resumo do modelo Intercâmbio Relacional

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,73
R-Quadrado	0,53
R-quadrado ajustado	0,47
Erro padrão	0,58
Observações	10

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 34, o coeficiente de correlação R foi 0,73, indicando alto grau de associação entre as variáveis. O coeficiente de determinação R-Quadrado foi de 0,53, que indica que 53% da variação do intercâmbio relacional é explicado pelas variações do oportunismo do agente.

Tabela 35 – ANOVA do intercâmbio relacional

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	3,00	3,00	8,99	0,02
Resíduo	8	2,67	0,33		
Total	9	5,68			

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 35 é apresentada a estatística ANOVA da regressão. O nível de significância foi de 0,02, o que indica que é pouco improvável que o resultado tenha ocorrido por erro amostral. Isto demonstra a existência de relação significativa entre as variáveis. Na tabela 36 são apresentados os coeficientes com seus níveis de significância.

Tabela 36 – Coeficientes do intercâmbio relacional

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P
Interseção	6,29	0,71	8,86	0,00
Oportunismo do	-0,84	0,28	-3,00	0,02

agente

Fonte: Dados da pesquisa.

O nível de significância foi de 0,00 para o oportunismo do agente (valor-P < 0,01). Conclui-se que a variável intercâmbio relacional pode ser explicada pela variável oportunismo do agente.

Na regressão que segue, trazemos a variável oportunismo do fornecedor como variável dependente. São consideradas variáveis independentes o oportunismo do agente, o intercâmbio relacional e a governança contratual.

Tabela 37 – Resumo do modelo oportunismo do fornecedor

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,50
R-Quadrado	0,25
R-quadrado ajustado	0,17
Erro padrão	0,91
Observações	31

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 37, o coeficiente de correlação R foi 0,50, indicando alto moderado grau de associação entre as variáveis. O coeficiente de determinação R-Quadrado foi de 0,25, que indica que 25% da variação do oportunismo do fornecedor é explicada pelas variações das variáveis oportunismo do agente, intercâmbio relacional e governança contratual.

Tabela 38 – ANOVA do oportunismo do fornecedor

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	3	7,55	2,52	3,06	0,05
Resíduo	27	22,20	0,82		
Total	30	29,74			

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 38 é apresentado a estatística ANOVA de regressão. O nível de significância foi de 0,05, o que indica que é pouco improvável que o resultado tenha ocorrido por erro amostral. Isso demonstra a existência de relação significativa entre as variáveis. Na tabela 39 são apresentados os coeficientes com seus níveis de significância.

Tabela 39 – Coeficientes do oportunismo do fornecedor

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P
Interseção	1,86	1,01	1,84	0,08

oportunismo do agente	0,60	0,27	2,24	0,03
intercâmbio relacional	0,66	0,29	2,28	0,03
governança contratual	-0,66	0,24	-2,74	0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Os níveis de significância foram 0,03 para oportunismo do agente, 0,03 para intercâmbio relacional e 0,01 para governança contratual. Conclui-se que a variável oportunismo do fornecedor pode ser explicada pela associação das variáveis oportunismo do agente, intercâmbio relacional e governança contratual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa foi realizado um estudo de caso no Instituto Federal de Educação do Norte de Minas com o objetivo geral de analisar, sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação aplicada ao setor público, o uso da governança nas contratações de serviços terceirizados de mão de obra.

Para o alcance deste objetivo, os procedimentos metodológicos incluíram pesquisa bibliográfica, análise documental de dados secundários, entrevistas e questionários para coleta de dados primários.

Quanto ao primeiro objetivo específico – compreender as estruturas e mecanismos de governança do IFNMG – buscamos em documentos de acesso público os registros da organização e da sua forma de funcionamento, identificando as relações existentes entre a alta administração e os processos de tomada de decisão.

No que se refere ao segundo objetivo específico – verificar a percepção do agente público sobre a ocorrência de comportamento oportunista – observamos diferentes percepções dentre a amostra estudada, caracterizadas principalmente pelas funções desempenhadas pelos agentes dentro da instituição. Se de um lado os servidores técnicos administrativos apresentaram maior dispersão em suas respostas, os servidores docentes mostraram maior alinhamento em suas percepções.

Quanto ao terceiro objetivo específico – compreender como a incerteza e a especificidade de ativos se relaciona ao comportamento dos agentes públicos – percebemos baixa associação entre as variáveis quando correlacionamos todas as respostas da amostra. Contudo, quando utilizamos de variáveis de controle para compreender melhor as relações entre as variáveis, surge uma associação negativa entre o oportunismo do agente docente e a especificidade do fornecedor.

Quanto ao quarto objetivo específico – analisar o relacionamento entre os agentes públicos e fornecedores – demonstrou que os agentes e fornecedores são influenciados positivamente pelos fatores relacionados à governança contratual, intercâmbio relacional e resolução de conflitos.

Quanto ao último objetivo específico – relacionar os efeitos das estruturas e mecanismos de governança no comportamento dos agentes públicos no relacionamento com os fornecedores de serviços – observou-se uma significativa relação negativa dos construtos do intercâmbio relacional e da governança contratual em reduzir os comportamentos oportunistas do fornecedor. Contudo o comportamento oportunista do agente associa-se positivamente ao oportunismo do fornecedor. Isto demonstra que quando ocorrem comportamentos oportunistas do lado da organização, isto propicia o aumento do comportamento oportunista do lado do fornecedor.

Como resposta a questão da pesquisa – quais os efeitos econômicos das estruturas e mecanismos de governança sobre os custos de transação presentes nas contratações de terceirização de mão de obra? – podemos deduzir que a especificidade de ativos e a incerteza não mostraram a relação esperada presente na literatura. Pudemos observar que o intercâmbio relacional e a governança relacional tiveram o papel principal em mediar o comportamento oportunista.

Para o contexto estudado é possível dizer que as relações existentes entre os agentes públicos e seus fornecedores propiciam um ambiente de confiança e cooperação que tende a minimizar comportamentos indesejados.

A respeito do pressuposto estabelecido no início da pesquisa – os atributos básicos da transação têm maior participação do que os pressupostos comportamentais nos custos de transação no serviço público – Como dito anteriormente, a incerteza e a especificidade de ativos não mantiveram associações significativas no contexto estudado. Contudo os pressupostos comportamentais demonstraram associações negativas e significativas. Com isso o pressuposto não pode ser confirmado.

Ressaltamos que houve limitações que impediram maior aprofundamento como a quantidade de respondentes da pesquisa dentre a população e a distância geográfica entre as unidades da instituição para acesso a sujeitos chave.

Considerando que trabalhos de pesquisa são inesgotáveis, se percebe a necessidade de realização de novos estudos objetivando analisar fatores não incluídos na pesquisa. Assim como pesquisas comparando diferentes contextos relacionando diferentes temáticas.

Quanto a implicações acadêmicas, o modelo teórico precisa ser aprofundado em trabalhos futuros.

A pesquisa pode contribuir para processos de tomada de decisão incluindo novos fatores a serem considerados pelos gestores e servidores em suas ações e rotinas de trabalho no relacionamento com fornecedores.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Erin; SCHMITTLEIN, David C. Integration of the sales force: An empirical examination. **The Rand Journal of Economics**, v. 15, n. 3, p. 385-395, 1984.

AZEVEDO, Pedro Lins. **Custos de Transação e Desempenho Contratual: o Caso da Terceirização da Atividade de Manutenção em Refinarias de Petróleo Brasileiro S.A.** 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16504>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

ARTZ, Kendall W.; BRUSH, Thomas H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 41, n. 4, p. 337-362, 2000.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som: Um Manual Prático**. 2ª ed. São Paulo: Vozes, 2002.

BODROV, Oleg. Main causes of Staff labor opportunism in organizations. **Life Science Journal**, v. 11, n. 9, 2014.

BRASIL. Instrução Normativa, nº 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de novembro de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 29 mar. 2018.

_____. **Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 29 mar. 2018.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 29 mar. 2018.

CAPANO, Giliberto. Federal dynamics of changing governance arrangements in education: A comparative perspective on Australia, Canada and Germany. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v. 17, n. 4, p. 322-341, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13876988.2014.952530>>. Acesso em 29 mar. 2018.

CARSON, Stephen J.; MADHOK, Anoop; WU, Tao. Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1058-1077, 2006.

CAVALCANTI, Antônio Cesar Lins; AZEVEDO, Luiz Carlos dos Santos; PINHEIRO, Márcia Maria Alves. O impacto dos custos de transação sobre as terceirizações governamentais - enfoque teórico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2002, Vitória. **Anais do IX Congresso Brasileiro de Custos**. Vitória: 2018. p. 1-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2723/2723>>. Acesso em 29 mar. 2018.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. MIT Press, 1998.

COASE, Ronald Harry. **The institutional structure of production**. University of Chicago Law Occasional Paper, n. 28, 1992.

_____. The nature of the firm. In: COASE, Ronald Harry. **The firm, the market, and the law**. Chicago: University of Chicago Press, 1937.

_____. **The problem of social cost**. **Journal of law and economics**, v. 3, (Oct., 1960), p. 1-44.1960

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

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p.54-66, Jan/Mar 2001.

DI SERIO, L.C. et. al. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): foco na mensuração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2014, Natal. **Anais do XXI Congresso Brasileiro de Custos**. Natal: 2014.

DIXIT, A. K. **The Making of Economic Policy: A Transaction–Cost Politics Perspective**. Cambridge, MA: MIT Press. 1996.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. 1.v. Cap. 3, p. 105-133.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n 3, p. 313-327, set. 1972.

DUTTON, Jane E.; JACKSON, Susan E. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. **Academy of management review**, v. 12, n. 1, p. 76-90, 1987.

FAGUNDES, Jorge. **Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência**. Revista de Economia Contemporânea, v. 2, p. 119-144, 1997.

FALCONER, Katherine; WHITBY, Martin. **Administrative costs in agricultural policies: the case of the English environmentally sensitive areas**. Newcastle: CRE, 1999.

FERRIS, J.; GRADDY, E. A Contractual Framework for the New Public Management Theory, **International Public Management Journal**. v. 1, n. 2, p. 225–40, 1998.

FIANI, Ronald. **Cooperação e conflito: Instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro; Elseier, 2013. 2. ed. p. 169-181.

_____. **Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FINK, Robert; EDELMAN, Linda F.; HATTEN, Kenneth J.; JAMES, William L. Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. **Industrial and Corporate Change**, v. 15, n. 3, p. 497-529, jun. 2006.

FOSS, Nicolai J.; KLEIN, Peter G. Critiques of transaction cost economics: An overview. In: KLEIN, Peter; SYKUTA, Michael. **The Elgar companion to transaction cost economics**. Edward Elgar Publishing, 2010.

FOSS, Nicolai J.; WEBER, Libby. Moving opportunism to the back seat: Bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 1, p. 61-79, 2016.

FRANT, Howard. High-Powered and Low-Powered Incentives in the Public Sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, n. 3, p. 365-381, jul. 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024317>>. Acessado em 29 mar. 2018.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. **The Blackwell handbook of strategic management**, p. 189-207, 2001.

GERLOFF, Edwin A.; MUIR, Nan Kanoff; BODENSTEINER, Wayne D. Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 749-768, 1991.

GIL, A. C.; Como classificar as pesquisas? In: **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p.41-58.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. Editora Atlas. 2008

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GORDON, Lawrence A.; NARAYANAN, Vadake K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, p. 33-47, 1984.

GOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academic of Management Review**. v. 1, n. 21, p. 13–47, 1996.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 3, n. 91, p. 481–510, 1985.

HABIMANA, O. From Coase to Williamson: Evolution, Formalization and Empirics of Transaction Cost Economics. **Journal of Social Economics**, vol. 3, n.1, 2015, p.36-42.

HANDLEY, S. M.; BENTON, Jr. W. C. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. **Journal of Operation Management**, v. 30, n. 1-2, p. 55-68, jan. 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027269631100088X>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

HANDLEY, Sean M.; ANGST, Corey M. The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 9, p. 1412-1434, 2015.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Do norms matter in marketing relationships?. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 32-44, 1992.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão**: 2018. Montes Claros, 2018. Disponível em: <<https://www.ifnmg.edu.br/relatorio-gestao>>. Acessado em: 29 mar. 2019.

JAYARAMAN, Vaidyanathan; NARAYANAN, Sriram; LUO, Yadong; SWAMINATHAN, Jayashankar M. Offshoring Business Process Services and Governance Control Mechanisms: An Examination of Service Providers from India. **Production and Operations Management**, v. 0, n. 0, p. 1-21, 2012.

JESSEN, P. H.; STONECASH R. E. Incentives and the efficiency of public sector-outsourcing contracts. **Journal of Economic Surveys**. Oxford, v. 19, n. 5, p. 767-787, dez. 2005.

Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1111/j.0950-0804.2005.00267.x>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

JOBIN, Denis. A transaction cost-based approach to partnership performance evaluation. **Evaluation**, v. 14, n. 4, p. 437-465, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389008095487>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

KANG, B.; OH, S.; SIVADAS, E. **The Effect of Dissolution Intention on Buyer–Seller Relationships**. *Journal of Marketing Channels*.2012. Vol. 19(4), p. 250–271.

JIN, Xiao-Hua; LING, Florence Yean Yng. Constructing a framework for building relationships and trust in project organizations: two case studies of building projects in China. **Construction Management and Economics**, v. 23, n. 7, p. 685-696, 2005.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, Rajiv P. The dimensions of commercial exchange. **Marketing Letters**, v. 3, n. 2, p. 171-185, 1992.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal brasileira. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 39, n. 143, p. 455-474, abr/jun. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v39n143/1678-4626-es-es0101-73302018176926.pdf>>. Acesso em 14 out. 2018.

KRISHNAN, Rekha; GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict EM. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 12, p. 2521-2542, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAMARÃO, Ronald Coelho. Os custos de transação do contrato administrativo derivado de licitação: uma incidência da teoria da imprevisão. **Revista Direito em Discurso**, v. 4, n. 2, p. 11-21, ago/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rdd/article/view/10665/12449>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

LANE, J. E. **Public Administration and Public Management: The Principal–Agent Perspective**. New York: Routledge. 2005.

LAURENCEAU, M.; DESTANDAU, F.; ROZAN, A. A transaction cost approach to assess the Water Framework Directive implementation. **WIT Transactions on Ecology and the Environment**, v. 125, p.567-578, 2009. Disponível em: <<https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/125/20624>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

LIOLIOU, Eleni et al. Formal and relational governance in IT outsourcing: substitution, complementarity and the role of the psychological contract. **Information Systems Journal**, v. 24, n. 6, p. 503-535, 2014.

LIU, Yi; LUO, Yadong; LIU, Ting. Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.

LUMINEAU, Fabrice; QUÉLIN, Bertrand V. An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 55-84, 2012.

LUI, Steven S.; WONG, Yin-ye; LIU, Weiping. Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?. **Journal of Business research**, v. 62, n. 11, p. 1214-1219, 2009.

MARANHO, Flávia Schwartz; ABIB, Gustavo; FONSECA, Marcos Wagner da. As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2013, Bento Gonçalves. **Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia**: 2013. p. 1-14.

MASTEN, Scott E.; MEEHAN JR, James W.; SNYDER, Edward A. The costs of organization. **JL Econ. & Org.**, v. 7, p. 1, 1991.

MCCANN, Laura et al. Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. **Ecological economics**, v. 52, n. 4, p. 527-542, 2005.

MERRIAM, Sharan B. Case study research in education: A qualitative approach. Jossey-Bass, 1988.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1992.

MILLIKEN, Frances J. **Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics**. Academy of management Journal, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOE, T. The Politics of Structural Choices: Toward a Theory of Public Bureaucracy. In: WILLIAMSON, O. (ed.) **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**. p. 116–53. New York: Oxford University Press. 1990.

NEUENFELD, Débora Raquel et al. Custos de transação nas compras públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, p. 226-252, jul. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6504>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of Trust and Governance on Relational Risk. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 308–38, 1997.

NORTH, D. C.; Institutions and the performance of economies over time. In: MÉNARD, C; SHIRLEY, M. M. (org). **Handbook of new institutional economics**, p. 21–30. Springer, 2008.

_____. Douglass C. Institutions and a transaction-cost theory of exchange. In: ALT, J. E.; SHEPSLE, K. A. **Perspectives on positive political economy**. Massachusetts: Cambridge University Press, 1990. p. 182-194. Disponível em: <<http://acad.colmex.mx/sites/default/files/pdf/Institutions%20and%20a%20transaction%20cost%20theory%20of%20exchange.pdf>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1991.4279002>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

OSTROM, E.; SCHROEDER, L.; WYNNE, S. Analyzing the Performance of Alternative Institutional Arrangements for Sustaining Rural Infrastructure in Developing Countries. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 3, n. 1, p. 11-45, jan. 1993. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037157>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of management journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PERES, Ursula Dias. Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, mai/ago. 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/947/94792403/>>. Acessado em 29 mar. 2018.

POSSAS, M.; FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. **Custos de Transação e Políticas de Defesa da Concorrência**. Revista de Economia Contemporânea, vol. 2, UFRJ, 1998.

PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 18-28, mar/abr. 2000. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/37419291/A_nova_era_da_estrat_gia.pdf>. Acessado em: 29 mar. 2018.

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando; BEVILACQUA, Roberto. Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 959-992, jul/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n4/v44n4a09.pdf>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 30-54, out. 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/248148538_Transaction_Cost_Analysis_Past_Present_and_Future_Applications>. Acessado em: 29 mar. 2018.

ROBERTS, P. W.; GREENWOOD, R. Integrating Transaction Cost and Institutional Organizational Design Adoption. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 22, p.346-73, 1997.

ROBERTSON, D. **Control of Industry**. London: Nisbet, 1923.

RUITER, D. **Is Transaction Cost Economics Applicable to Public Governance?** European Journal of Law and Economics, v. 3, n. 20, p. 287-303, 2005.

SAGIORO, Ricardo. Conhecimento, Inovação e Crescimento Econômico - uma Aplicação do Modelo de Solow ao Brasil. In: ENCONTRO CIENTÍFICO DA CAMPANHA NACIONAL DAS ESCOLAS DA COMUNIDADE, 2., 2004, Varginha. **Anais do II Encontro Científico da Campanha Nacional das Escolas da Comunidade**. Varginha: 2004. p. 9-10. Disponível em: <<https://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social9.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2018.

SANTOS, Nathália de Melo; FERRAZ, Isabela Neves; FALQUETO, Junia Maria Zandonade; VERGA, Everton. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 5-18, abr/jun. 2017. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2437/pdf>>. Acessado em 29 mar. 2018.

SILVA, Adilson Aderito da. **Integração Vertical em Cadeia de Suprimentos e os Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação: um teste empírico**. 2009. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2009.

SILVA, Adilson Aderito Da; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 176-201, jan/vev. 2013.

SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves da. Políticas de governo e planejamento estratégico como problemas de escolha pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 38-50, out/nov/dez. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n4/a05v36n4.pdf>>. Acessado em 29 mar. 2018.

SIMON, H. **Comportamento administrativo. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, Herbert A. Invariants of human behavior. **Annual review of psychology**, v. 41, n. 1, p. 1-20, 1990.

_____. Rationality in psychology and economics. In.: HOGARTH, R. M.; REDER, M. W. (eds). **The behavioral foundations of economic theory**. Journal of business (supplement), 1987, v. 59, p. 209-224.

SKARMEAS, Dionisis; KATSIKEAS, Constantine S.; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: The importer's perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 757-783, 2002.

SOLOW, R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 70, n. 1, p. 65-94, fev. 1956. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/1884513>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

SOUZA, Erika Maria Ribeiro. **Fatores influenciadores da implementação das compras públicas sustentáveis na Universidade Federal da Bahia**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29229>>. Acessado em 29 mar. 2019.

TANGPONG, Chanchai; HUNG, Kuo-Ting; RO, Young K. The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 398-414, 2010.

THE UNITED NATIONS. **2015 world public sector report: responsive and accountable public governance**. New York: United Nations, 2015.

UZZI, Brian. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. **American Sociological review**, v. 64, n. 4, p. 481-505, ago. 1999.

VARGAS, Luana Cristina de Melo. **Economia Institucional: uma análise sobre os custos de transação no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19331/1/2015_LuanaCristinaMeloVargas.pdf>. Acessado em: 29 mar. 2018.

VASILIAUSKIENE, L.; SNIESKA, V. **The Impact of Transaction Costs on Outsourcing Contracts: theoretical aspects**. *Economics & Management*, 14, 2009.

WALKER, Thomas et al. Legal opportunism, litigation risk, and IPO underpricing. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 2, p. 326-340, 2015.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. **Journal of marketing**, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WILLIAMSON. Oliver Eaton. **Visible and Invisible Governance**, *American Economic Review*, v. 84(2), p. 323–6, 1994.

_____. Transaction Cost Economics and Public Administration. In.: BOORSMA, P. B. (ed.) **Public Priority Setting: Rules and Costs**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p. 19–38, 1997.

_____. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 15, n. 1, p. 306–342, mar. 1999. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.306>>. Acessado em 29 mar 2018.

_____. **The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press, 1985.

_____. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, abr. 2008. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>>. Acessado em: 29 mar. 2018.

_____. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, v.36, n.2, p.269-296, 1991.

_____. **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.87, p.548-577, 1981.

_____. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993.

WIESNER, E. **Evaluation and Development: The Institutional Dimension**. New York: Routledge. 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - QUADRO DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Incerteza de estado	Disponho da informação necessária para prever como os elementos do ambiente externo da organização mudarão no futuro.	Silva (2009); Duncan (1972); Gerloff, Muir e Bodensteiner (1991)
Incerteza de estado	Tenho habilidade para atribuir probabilidades quanto aos estados futuros dos elementos do ambiente externo da organização.	Silva (2009); Duncan (1972); Gerloff, Muir e Bodensteiner (1991)
Incerteza de estado	É difícil monitorar as tendências para o mercado de nossos produtos e serviços quando comparados com outros produtos e serviços em nosso setor.	Silva (2009); Gordon e Narayanan (1984); hervani, Fraizier, Challagalla (2007)
Incerteza de estado	Os movimentos estratégicos dos nossos competidores, concorrentes ou instituições do mesmo campo de atuação se tornaram mais previsíveis nos últimos 5 anos.	Silva (2009); Gordon e Narayanan (1984); Karimi, Summers e Gupta (2004)
Incerteza de estado	Tem sido difícil prever as ações estratégicas dos nossos fornecedores e prestadores de serviços de recursos específicos nos últimos 5 anos.	Silva (2009); Gordon e Narayanan (1984)
Incerteza de Efeito	Sinto-me habilitado para prever as mudanças dos elementos do ambiente externo que podem afetar a organização.	Silva (2009); Duncan (1972); Gordon e Narayanan (1984)
Incerteza de Efeito	Tenho convicção nas minhas previsões quanto aos efeitos das mudanças do ambiente externo sobre a organização antes que uma decisão seja tomada.	Silva (2009); Gordon e Narayanan (1984)
Incerteza de Efeito	Os efeitos das mudanças do ambiente externo sobre as atividades da organização são rapidamente previstos na Instituição.	Silva (2009); Duncan (1972); Gordon e Narayanan (1984)
Incerteza de Resposta	Tenho convicção que todas as alternativas disponíveis ao IFNMG são consideradas para responder às mudanças do ambiente externo.	Silva (2009); Duncan (1972); Millken (1990).
Incerteza de Resposta	Quando se consideram as alternativas disponíveis para responder às mudanças de mercado, é difícil decidir qual delas será melhor para a organização no longo prazo.	Silva (2009); Duncan (1972); Gordon e Narayanan (1984)
Incerteza de Resposta	Não é possível avaliar com precisão cada uma das alternativas de respostas às mudanças do ambiente externo, pois, são muitos os fatores desconhecidos que as influenciam.	Silva (2009); Gerloff, Muir e Bodensteiner (1991)

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Incerteza de Resposta	Uma vez reduzidas as alternativas de resposta disponíveis à empresa são relativamente fáceis avaliar o potencial de cada uma delas para o bem-estar do IFNMG no longo prazo.	Silva (2009); Gerloff, Muir e Bodensteiner (1991)
Incerteza Resposta	O número de alternativas disponíveis à empresa para responder às mudanças de mercado dificulta a avaliação de cada uma delas.	Silva e Brito (2013)
Especificidade de Ativos (Fornecedor)	Se tivermos que mudar os fornecedores, muito dos investimentos terão que ser refeitos.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Especificidade de Ativos (Fornecedor)	Poderíamos realizar internamente os serviços prestados pelo fornecedor se o relacionamento com ele fosse descontinuado.	Anderson e Smittlein (1984); Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997); Carson, Madhok e Wu (2006)
Especificidade de Ativos (Fornecedor)	Investimentos substanciais têm sido efetuados em nossas instalações para acomodar os fornecedores.	Skarmeeas, Katsikeas e Schlegelmilch (2002)
Especificidade de Ativos	Temos investido substancialmente em equipamentos especializados para incorporar ao nosso principal produto os componentes produzidos pelo fornecedor.	Silva e Brito (2013)
Especificidade do fornecedor	Fizemos investimentos substanciais em pessoal dedicado aos fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Especificidade do fornecedor	Fizemos investimentos substanciais em equipamentos de capital e tecnologia dedicados aos fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Especialidade do fornecedor	Nós vemos os fornecedores como um especialista em sua área de negócios.	Handley e Angst (2015)
Especialidade do fornecedor	Respeitamos o julgamento dos representantes dos fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Especialidade do fornecedor	Nossa empresa acredita que os fornecedores mantém a especialização em negócios que os torna propensos a sugerir a coisa certa a fazer.	Handley e Angst (2015)
Especificidade de Ativos (Cliente)	O grau de dependência a um número reduzido de clientes é elevado.	Silva (2009); Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997); Anderson e Smittlein (1984); Fink et al (2006)

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Especificidade de Ativos (Cliente)	Nós investimos muito tempo e recursos em treinamentos para adquirir os procedimentos desejados pelo nosso principal cliente.	Silva (2009); Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997); Anderson e Smittlein (1984); Fink et al (2006)
Especificidade de Ativos (Cliente)	Muita perícia tecnológica específica é exigida dos nossos funcionários para suprir efetivamente o nosso principal cliente.	Silva (2009); Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997); Anderson e Smittlein (1984); Fink et al (2006)
Especificidade de Ativos (Cliente)	Nosso processo produtivo utiliza máquinas e aparatos altamente específicos para atender o principal cliente.	Silva (2009); Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997); Anderson e Smittlein (1984); Fink et al (2006)
Governança relacional	Nossa instituição vê o relacionamento com fornecedores como uma parceria.	Handley e Angst (2015)
Governança relacional	Os nossos fornecedores e a nossa empresa trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.	Handley e Angst (2015)
Governança relacional	Nosso relacionamento com os fornecedores é melhor descrito como um esforço cooperativo em vez de um adversário.	Handley e Angst (2015)
Governança relacional	Quando a nossa instituição tem um problema, nossos fornecedores ajudam a resolvê-lo.	Handley e Angst (2015)
Dificuldade de mudança	Para os serviços prestados pelos fornecedores, quão difícil seria para você mudar para um prestador de serviços alternativo?	Handley e Angst (2015)
Dificuldade de mudança	Se tivéssemos que mudar para fornecedores diferentes durante a execução dos contratos levaria algum tempo para trazermos o novo contratante até o nível de atendimento atual.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Dificuldade de mudança	Gastamos muito tempo e esforço aprendendo a trabalhar efetivamente com o contratado antes do nosso relacionamento se tornar produtivo.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Dificuldade de mudança	Os contratos exigem estreitas relações de trabalho entre as pessoas do contratado e nosso pessoal.	Carson, Madhok e Wu (2006)

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Dificuldade de mudança	Poderíamos facilmente concluir os trabalhos em casa se o relacionamento com o contratado for quebrado.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Intercâmbio Relacional	Tanto o fornecedor quanto a instituição consideram importante a preservação do relacionamento.	Kaufmann e Dant (1992)
Governança Contratual	Os objetivos do nível de serviço estão claramente definidos em nossos contratos formais com os fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Governança Contratual	A remuneração pelos serviços ofertados pelos fornecedores está fortemente vinculada ao desempenho estipulado no nível de serviço dos contratos.	Handley e Angst (2015)
Governança Contratual	Oportunidades para os fornecedores crescerem seus negócios conosco estão fortemente atreladas ao desempenho em relação aos níveis de serviços estipulados nos contratos para serviços prestados atualmente .	Handley e Angst (2015)
Governança Contratual	A renovação dos contratos dos serviços prestados atualmente está fortemente vinculada ao desempenho em relação ao nível de serviço dos contratos.	Handley e Angst (2015)
Intercâmbio Relacional	Tanto o meu hotel como a sede acham que é importante continuar nosso relacionamento.	Kaufmann e Dant (1992)
Intercâmbio Relacional	Minha unidade e sede estão comprometidos com a preservação de uma boa relação de trabalho.	Kaufmann e Dant (1992)
Intercâmbio Relacional	Tanto minha unidade quanto a sede trabalham duro para cultivar um bom relacionamento de trabalho.	Kaufmann e Dant (1992)
Intercâmbio Relacional	Nosso relacionamento com a sede levou a expectativas complexas, por parte de ambas as unidades, sobre todos os tipos de problemas.	Kaufmann e Dant (1992)
Intercâmbio Relacional	Embora nossa relação com a sede seja extremamente complicada, ambas as partes têm expectativas claras quanto ao papel que cada uma desempenha.	Kaufmann e Dant (1992)
Resolução de conflitos	Existem procedimentos padrão para resolver disputas entre minha unidade e a sede que não envolve intervenção de terceiros.	Kaufmann e Dant (1992)
Resolução de conflitos	Minha unidade e nossa sede são muito conscienciosos, receptivos e engenhosos na manutenção de um relacionamento cooperativo.	Kaufmann e Dant (1992)

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Resolução de conflitos	Tanto a minha unidade como a sede são geralmente capazes de resolver desentendimentos para a satisfação de ambas as partes.	Kaufmann e Dant (1992)
Resolução de conflitos	Ambas as partes tentam resolver quaisquer divergências que surjam entre nós de boa fé.	Kaufmann e Dant (1992)
Oportunismo do Fornecedor	Nossos fornecedores exageram a necessidade de mudanças para conseguirem valer aumentos no seu orçamento.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Fornecedor	Após o acordo firmado, nossos principais fornecedores tentam alterar os fatos para renegociar condições em seus próprios benefícios.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Fornecedor	Nossos fornecedores exageram os custos que efetivamente incorrem para tentar renegociar condições que os beneficiem.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Fornecedor	Nossos fornecedores farão qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganho no relacionamento.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Fornecedor	Nossos fornecedores utilizam brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento de nossa instituição.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Fornecedor	As estimativas de custo fornecidas pelo contratado tendem a aumentar conforme a execução do contrato.	Carson, Madhok e Wu (2006)
Oportunismo do Agente Público	Eu não ofereço informações úteis para fornecedores voluntariamente.	Kang, Oh e Sivadas (2012)
Oportunismo do Agente Público	Eu exagero as dificuldades quando os fornecedores requerem cooperação.	Kang, Oh e Sivadas (2012)
Oportunismo do Agente Público	Eu posso distorcer a verdade para ganhar o que preciso.	Kang, Oh e Sivadas (2012)
Oportunismo do Agente Público	Eu exagero as chances de negócios para o fornecedor intencionalmente.	Kang, Oh e Sivadas (2012)
Oportunismo do Agente Público	Se eu tenho uma chance de ganhar, não cumpro as promessas ou acordos com o fornecedor.	Kang, Oh e Sivadas (2012)
Oportunismo do Agente Público	Eu vou me responsabilizar mesmo que o fornecedor não possa ter consciência do meu engano.	Kang, Oh e Sivadas (2012)

Indicadores	Assertivas	Referencial teórico
Oportunismo do Agente Público	A organização não atribui as melhores pessoas para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização não fornece o nível de recurso ou serviço acordados para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização atrasa investimentos em treinamento de funcionários acordados com o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização atrasa investimentos em novas tecnologias acordados com o público, quando este não é capaz de identificá-lo.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ganhar favor com outros clientes ou fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ajudar a conquistar novos negócios com outros clientes ou fornecedores.	Handley e Angst (2015)
Oportunismo do Agente Público	A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para desenvolver novos serviços que possam ser ofertados no mercado.	Handley e Angst (2015)

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Adaptado de SOUZA, 2019)

1 - Da caracterização do respondente

1.1. Nome:

1.3. Cargo:

1.4. Tempo na Instituição:

1.5. Função exercida:

1.6. Tempo na função:

2 - Das informações gerais da instituição

2.1. Nome:

2.2. Unidade responsável pelas compras:

2.3. Nome do responsável pela Unidade:

2.4. Organização e estrutura administrativa da Unidade:

2.5. Número de funcionários envolvidos no processo de compras:

2.6. Orçamento anual disponível para compras e contratações:

2.7. Quantidade de licitações realizadas entre 2016 e 2018:

3 - Das práticas relacionadas às contratações de serviços terceirizados de mão de obra

3.1. Existe preocupação e/ou incentivo por parte da alta administração em relação à adoção de práticas de governança?

3.2. Existe uma política de governança estabelecida na Instituição?

3.4. São utilizados critérios de governança nas compras e contratações?

3.4.1 Se sim, qual tipo quais;

3.4.2. Em que fase são empregados (na especificação do objeto, nos requisitos de habilitação, nas obrigações impostas a contratada, outro);

3.4.3. Quais critérios são utilizados?

3.5. Quantas licitações (compra/contratação) foram realizadas entre 2012 e 2016?

3.5.1. Quais foram os objetos das licitações?

3.5.2. Qual objeto foi mais fácil de ser licitado? Por que?

3.6. Qual o peso do aspecto preço no contexto das compras?

3.7. Quais os melhores exemplos de licitações da instituição? Pode disponibilizar para consulta?

4 - Dos procedimentos e estratégias para implementação

4.4.2. Os solicitantes, usuários finais e fornecedores foram envolvidos no processo?

4.5. Houve capacitação/treinamento de todos os envolvidos?

4.6. Foi priorizado algum objeto de licitação específico (material, serviço ou obra) para dar início aos processos? Por que foi escolhido?

4.7. Há um planejamento a longo prazo para as compras e contratações?

4.8. Existem metas institucionais para as compras e contratações?

5 - Dos fatores facilitadores e barreiras para a implementação

5.1. Que fatores externos contribuíram para facilitar/impulsionar a implementação das contratações na Instituição? (ex. legislação pertinente, imposição dos órgãos de controle e outros).

5.2. Que fatores internos facilitaram/impulsionaram o processo de terceirização da mão de obra? (ex. incentivo da alta administração, comprometimento dos atores envolvidos, conhecimento disponível).

5.3. Que fatores externos dificultam o processo de implementação da terceirização da mão de obra? (ex. escassez de mercado, barreiras legais)

5.3.1. As barreiras externas estão sendo superadas? Se sim, como?

5.4. Que fatores internos dificultam o processo de implementação das contratações de mão de obra terceirizada? (ex. elevação dos custos, relutância dos envolvidos, falta de conhecimento, dificuldade em especificar adequadamente).

5.4.1. As barreiras internas estão sendo superadas? Como?

6 - Dos resultados e impactos alcançados

6.1. Existe acompanhamento por parte da Instituição em relação aos resultados e impactos obtidos por meio das contratações?

6.2. Quais resultados e impactos foram obtidos através das contratações? (exemplo: redução do consumo energético, economia financeira, economia de recursos materiais, redução dos

resíduos, melhoria da imagem institucional, atendimento às determinações legais, atendimento às demandas sociais, atendimento às demandas dos órgãos de controle).

6.3. Existe projeção para melhorar os impactos e resultados decorrentes das contratações?

6.3.1. Como se pretende melhorar os resultados e impactos para a instituição?

7 - Fatores relevantes para a difusão das contratações de serviços terceirizados mão de obra

7.1. Que fatores o Senhor (a) considera mais relevantes para que as contratações de serviços de terceirização de mão de obra sejam difundidas no país?

8 – Existe uma estrutura de governança definida na instituição?

8.1 - Há segregação de funções na tomada de decisões?

8.2 - Como são selecionados a alta administração?

8.3 - Existe código de ética e conduta?

8.4 - O desempenho da alta administração é avaliado?

8.5 - Como são tratados conflitos de interesse pela instituição?

8.6 - Existe gestão de risco?

8.7 - Existe gestão estratégica onde a estratégia da organização está definida, processos e demandas estão identificados e mapeados?

8.8 - Como ocorre a gestão dos processos finalísticos?

8.9 - Como ocorre a gestão de pessoas? Existe um modelo, o desempenho é monitorado? Perfis profissionais? Política de sucessão? Qualificação?

8.10 - Como ocorre a gestão da tecnologia da informação?

8.11 - Como é promovido a transparência, responsabilidade e prestações de contas?

APENDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração – NPGA/EAUFBA

Avenida Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador – BA – CEP 40.110-930

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) para participar da pesquisa “Terceirização no Serviço Público sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação no IFNMG”. Trata-se de um estudo de caso, onde pretendemos nesta pesquisa compreender as estruturas de governança adotadas dentro da instituição para realização de processos de contratações de serviços terceirizados de mão de obra, junto ao mercado em seus vários campi.

O procedimento de coleta de dados será realizado através de entrevistas semiestruturadas individual em única sessão com duração de aproximadamente 30 minutos.

Durante a entrevista o participante corre o risco de se sentir desconfortável. Para minimizar este risco, o participante não precisará responder nenhuma questão com a qual não se sinta à vontade e poderá interromper a entrevista a qualquer momento, se assim o desejar.

A pesquisa contribuirá para a melhoria dos processos de tomada de decisão, execução, fiscalização e avaliação de relativos aos contratos de aquisição de bens e serviços. A pesquisa também poderá contribuir para se pensar em políticas públicas para o desenvolvimento institucional.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Ainda assim, caso seja identificado e comprovado danos desta pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O(A) Sr.(a) tem garantia de plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar desta pesquisa. O seu nome e o material que indique sua participação não serão liberados sem sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo uma arquivada pelo pesquisador responsável no IFNMG no Campus de Almenara e a outra via entregue ao participante.

Os dados e instrumentos utilizados nesta pesquisa permanecerão arquivados com o pesquisador responsável durante um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Após este período, os dados e instrumentos serão destruídos. Os pesquisadores tratarão sua

identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Os pesquisadores utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Terceirização no serviços público sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação no IFNMG”. de maneira clara e detalhada, esclareci minhas dúvidas. Sei que poderei a qualquer momento solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro de acordo em participar. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

_____, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: Samuel Real Mota

Endereço: Rua Guaraná, 407, Bairro Centro, Rubim / MG CEP 39.950-000

Telefone: (71) 98770-3362

E-mail: samuelreal23@gmail.com

Em caso de discordância ou irregularidades sob os aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/ISC/UFBA – Comitê de Ética em Pesquisa do instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia

Avenida Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador/BA – CEP 40.110-100 –
Telefone: (71) 3283-8951 – E-mail: cepisc@ufba.br / <http://www.cep.ics.ufba.br/>

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Terceirização no serviços público sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação no IFNMG.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA

Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração – NPGA/EAUFBA
Avenida Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador – BA – CEP 40.110-930

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada "Terceirização no Serviço Público: gerenciamento de frotas no IFNMG - Campus Almenara", em virtude de ser servidor(a) do IFNMG. Esta pesquisa é coordenada pelo Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello, juntamente com seu orientando Samuel Real Mota.

A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com o pesquisador, com a UFBA ou com IFNMG.

Os objetivos desta pesquisa são:

- Analisar o comportamento dos agentes públicos frente as estruturas de governança e nas relações com os clientes e fornecedores;
- Analisar os efeitos da incerteza do ambiente externo no processo de tomada de decisão;
- Analisar os efeitos da especificidade de ativos dos serviços terceirizados pela instituição;
- Analisar as relações entre os mecanismos de governança, o relacionamento com clientes e fornecedores frente a incerteza do ambiente interno e externo da instituição e ao comportamento dos agentes públicos.

Caso você decida aceitar o convite, será submetido(a) ao(s) seguinte(s) procedimentos: responder os questionários abaixo, contendo assertivas para medir pressupostos comportamentais e atributos básicos das transação oriundos da teoria dos custos de transação; além de questões acerca do seu perfil sociocultural e profissional.

O tempo previsto para a sua participação é de aproximadamente 15 minutos.

Os riscos relacionados com sua participação são cansaço ou desconforto ao responder os questionários; constrangimento ou aborrecimento ao responder ao questionário, que serão minimizados pelos seguintes procedimentos: os questionários poderão ser respondidos em qualquer lugar, a qualquer hora e por meio de diversos dispositivos eletrônicos (celular; tablet; smartphones, notebooks, computadores, etc), participação na pesquisa é voluntária, podendo o respondente desistir ou retirar seu consentimento a qualquer momento; **SERÃO ADOTADAS TODAS AS MEDIDAS NECESSÁRIAS PARA SE GARANTIR O ANONIMATO, NÃO HAVENDO DIVULGAÇÃO DE NOMES OU OUTROS DADO DE IDENTIFICAÇÃO DE QUAISQUER DOS PARTICIPANTES.**

Os benefícios relacionados com a sua participação poderão ser diretos e indiretos, podendo resultar em programas e projetos, visando o aperfeiçoamento das medidas voltadas à educação ética; maior reflexão acerca dos atos diários e seus desdobramentos; aprimorar a capacidade de ouvir argumentos contrários em decisões administrativas.

Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, **OS DADOS/INFORMAÇÕES PESSOAIS OBTIDOS POR MEIO DE SUA PARTICIPAÇÃO SERÃO CONFIDENCIAIS E SIGILOSOS, NÃO POSSIBILITANDO SUA IDENTIFICAÇÃO** (caso a algum desses itens não possa ser assegurado, tal fato deve estar claro e bem justificado).

Não há remuneração com sua participação, bem como a de todas as partes envolvidas. Não está previsto indenização por sua participação, mas em qualquer momento se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Coutinho Mello

Pesquisador Responsável: Samuel Real Mota

Endereço: Rua Guaraná, 407, Bairro Centro, Rubim / MG CEP 39.950-000

Telefone: (71) 98770-3362

E-mail: samuelreal23@gmail.com***Obrigatório**

1. Eu aceito por livre opção participar da pesquisa sobre custos de transação no serviço público.

Marcar apenas uma oval.

Sim!

Não

Perfil sociocultural e profissional do respondente

2. Qual a sua idade?

Marcar apenas uma oval.

18 a 27 anos

28 a 36 anos

37 a 45 anos

46 a 60 anos

acima de 60 anos

3. Em qual unidade (Campus) do IFNMG você atua?

Marque todas que se aplicam.

ALMENARA

ARAÇUAÍ

ARINOS

DIAMANTINA

JANUÁRIA

JANAÚBA

MONTES CLAROS

CEAD

PIRAPORA

PORTEIRINHA

REITORIA

SALINAS

TEÓFILO OTONI

4. Em qual setor você exerce suas principais atribuições?

5. O seu setor é atendido/suprido/utiliza/necessita de/por algum serviço terceirizado?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6. Qual é o seu cargo efetivo no IFNMG?

7. Há quanto tempo você trabalha no IFNMG?*Marcar apenas uma oval.*

- menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 9 anos
- 10 ou mais anos

8. Você atua com alguma função de chefia, direção ou assessoramento?*Marcar apenas uma oval.*

- FG
- CD
- Não atuo com nenhum tipo de função de chefia, direção ou assessoramento.
- Outro

9. Se sim, há quanto tempo atua neste cargo?*Marcar apenas uma oval.*

- menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 9 anos
- 10 ou mais anos

10. Você atua na gestão ou fiscalização de contratos? Se sim, qual a sua função?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

11. Se sim, em qual função?*Marque todas que se aplicam.*

- Gestor de contrato
- Equipe de fiscalização
- Fiscal Setorial
- Fiscal Administrativo
- Fiscal Técnico
- Fiscal de contrato
- Outro: _____

12. Você atua em algum Orgãos Colegiados, Conselhos e Comissões?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

13. Se sim, Qual/quais?*Marque todas que se aplicam.*

- Conselho Superior
- Colégio de Dirigentes
- Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Comitê de Administração
- Comitê de Desenvolvimento Institucional
- Comitê de Ensino
- Comitê de Extensão
- Comitê de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
- Comitê Gestor de TI
- Comitê de Segurança da Informação e Comunicações
- Comitê de Governança Digital
- Comitê de Gestão Estratégica
- Comissão de Ética
- CIS/PCCTAE - Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
- CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente
- COPEC - Comissão Permanente de Concursos
- CPA - Comissão Própria de Avaliação
- CPPAD - Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar
- Outras

14. Se em outras, qual?

15. Qual a sua naturalidade?

Ambiente organizacional

Para as próximas assertivas, considere como ambiente externo da instituição todos os fatores de um macro-ambiente, como por exemplo: variáveis econômicas, sociais, políticas, culturais, legais, tecnológicas, demográficas e ecológicas.

16. Disponho da informação necessária para prever como os elementos do ambiente externo da organização mudarão no futuro. **Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

17. **Tenho habilidade para atribuir probabilidades quanto aos estados futuros dos elementos do ambiente externo da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **É difícil monitorar as tendências para o mercado de nossos produtos e serviços quando comparados com outros produtos e serviços em nosso setor. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **Os movimentos estratégicos dos nossos competidores, concorrentes ou instituições do mesmo campo de atuação se tornaram mais previsíveis nos últimos 5 anos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **Tem sido difícil prever as ações estratégicas dos nossos fornecedores e prestadores de serviços de recursos específicos nos últimos 5 anos.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **Sinto-me habilitado para prever as mudanças dos elementos do ambiente externo que podem afetar a organização.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **Tenho convicção nas minhas previsões quanto aos efeitos das mudanças do ambiente externo sobre a organização antes que uma decisão seja tomada.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **Os efeitos das mudanças do ambiente externo sobre as atividade da organização são rapidamente previstos na Instituição.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Capacidade de resposta da organização

Considere como todas as alternativas disponíveis as práticas e procedimentos, materiais, mão de obra, instrumento de medição e avaliação, e local utilizados para executar o trabalho.

24. **Tenho convicção que todas as alternativas disponíveis ao IFNMG são consideradas para responder às mudanças do ambiente externo.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. **Quando se consideram as alternativas disponíveis para responder às mudanças de mercado, é difícil decidir qual delas será melhor para a organização no longo prazo.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. **Não é possível avaliar com precisão cada uma das alternativas de respostas às mudanças do ambiente externo, pois, são muitos os fatores desconhecidos que as influenciam.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. **Uma vez reduzidas as alternativas de resposta disponíveis à empresa é relativamente fácil avaliar o potencial de cada uma delas para o bem estar do IFNMG no longo prazo.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. **O número de alternativas disponíveis à empresa para responder às mudanças de mercado dificulta a avaliação de cada uma delas.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Relacionamento com fornecedores

29. **Nossa instituição vê o relacionamento com fornecedores como uma parceria.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Os nossos fornecedores e a nossa empresa trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Nosso relacionamento com os fornecedores é melhor descrito como um esforço cooperativo em vez de um adversário.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. Quando a nossa instituição tem um problema, nossos fornecedores ajudam a resolvê-lo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. Se tivermos que mudar os fornecedores, muito dos investimentos terão que ser refeitos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. Poderíamos realizar internamente os serviços prestados pelo fornecedor se o relacionamento com ele fosse descontinuado.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. Investimentos substanciais têm sido efetuados em nossas instalações para acomodar os fornecedores.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. Temos investido substancialmente em equipamentos especializados para incorporar ao nosso principal produto os componentes produzidos pelo fornecedor.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. Nossos fornecedores exageram a necessidade de mudanças para conseguirem valer aumentos no seu orçamento.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. Após o acordo firmado, nossos principais fornecedores tentam alterar os fatos para renegociar condições em seus próprios benefícios.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. Nossos fornecedores exageram os custos que efetivamente incorrem para tentar renegociar condições que os beneficiem.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. Nossos fornecedores farão qualquer coisa para obter uma maior parcela de ganho no relacionamento.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. Nossos fornecedores utilizam brechas formais e informais para se beneficiar do relacionamento em detrimento de nossa instituição.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. As estimativas de custo fornecidas pelo contratado tendem a aumentar conforme a execução do contrato.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. Para os serviços prestados pelos fornecedores, quão difícil seria para você mudar para um prestador de serviços alternativo?

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
<hr/>							
Muito difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito fácil

44. **Se tivéssemos que mudar para fornecedores diferentes durante a execução dos contratos levaria algum tempo para trazeremos o novo contratante até o nível de atendimento atual.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. **Gastamos muito tempo e esforço aprendendo a trabalhar efetivamente com o contratado antes do nosso relacionamento se tornar produtivo.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. **Os contratos exigem estreitas relações de trabalho entre as pessoas do contratado e nosso pessoal.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47. **Poderíamos facilmente concluir os trabalhos em casa se o relacionamento com o contratado for quebrado.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. **Fizemos investimentos substanciais em pessoal dedicado aos fornecedores.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. **Fizemos investimentos substanciais em equipamentos de capital e tecnologia dedicados aos fornecedores.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. **Nós vemos os fornecedores como um especialista em sua área de negócios.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. Respeitamos o julgamento dos representantes dos fornecedores.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. Nossa empresa acredita que os fornecedores mantém a especialização em negócios que os torna propensos a sugerir a coisa certa a fazer.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. Tanto os fornecedores quanto a instituição consideram importante a preservação do relacionamento.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. Os objetivos do nível de serviço estão claramente definidos em nossos contratos formais com os fornecedores.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

55. A remuneração pelos serviços ofertados pelos fornecedores está fortemente vinculada ao desempenho estipulado no nível de nível de serviço dos contratos.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

56. Oportunidades para os fornecedores crescerem seus negócios conosco estão fortemente atreladas ao desempenho em relação aos níveis de serviços estipulados nos contratos para serviços prestamos atualmente .*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

57. A renovação dos contratos dos serviços prestados atualmente está fortemente vinculada ao desempenho em relação ao nível de serviço dos contratos.*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Relacionamento inter organizacional

Considere o relacionamento de parceria que ocorre ou não entre as unidades e/ou sede da instituição.

58. **Tanto minha unidade como a sede ou outras unidade acham que é importante continuar a nossa parceria.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

59. **Minha unidade e sede estão comprometidos com a preservação de uma boa relação de trabalho.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

60. **Tanto minha unidade quanto a sede trabalham duro para cultivar um bom relacionamento de trabalho.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

61. **Nosso relacionamento com a sede levou a expectativas complexas, por parte de ambas as unidades, sobre todos os tipos de problemas.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

62. **Embora nossa relação com a sede seja extremamente complicada, ambas as partes têm expectativas claras quanto ao papel que cada uma desempenha.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

63. **Existem procedimentos padrão para resolver disputas entre minha unidade e a sede que não envolvem intervenção de terceiros.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

64. **Minha unidade e nossa sede são muito conscienciosos, receptivos e engenhosos na manutenção de um relacionamento cooperativo.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

65. **Tanto a minha unidade como a sede são geralmente capazes de resolver desentendimentos para a satisfação de ambas as partes.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

66. **Ambas as partes tentam resolver quaisquer divergências que surjam entre nós de boa fé.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Pressupostos comportamentais

67. **Eu não ofereço informações úteis para fornecedores voluntariamente.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

68. **Eu exagero as dificuldades quando os fornecedores requererem cooperação.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

69. **Eu posso distorcer a verdade para ganhar o que preciso.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

70. **Eu exagero as chances de negócios para o fornecedor intencionalmente.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

71. **Se eu tenho uma chance de ganhar, não cumpro as promessas ou acordos com o fornecedor.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

72. **Eu vou me responsabilizar mesmo que o fornecedor não possa ter consciência do meu engano.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

73. **A organização não atribui as melhores pessoas para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provavelmente

74. **A organização não fornece o nível de recurso ou serviço acordados para atender o público, quando este não é capaz de identificá-lo.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provavelmente

75. **A organização atrasa investimentos em treinamento de funcionários acordados com o público, quando este não é capaz de identificá-lo.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provavelmente

76. **A organização atrasa investimentos em novas tecnologias acordados com o público, quando este não é capaz de identificá-lo.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta probabilidade

77. **A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ganhar favor com outros clientes ou fornecedores.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta probabilidade

78. **A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para ajudar a conquistar novos negócios com outros clientes ou fornecedores.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provavelmente

79. **A organização utiliza informações potencialmente proprietárias obtidas através de seu relacionamento com os clientes e fornecedores para desenvolver novos serviços que possam ser ofertados no mercado.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Muito improvável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provavelmente

Relacionamento com os clientes

80. **O grau de dependência a um número reduzido de clientes é elevado.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

81. **Nós investimos muito tempo e recursos em treinamentos para adquirir os procedimentos desejados pelo nosso principal cliente.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

82. **Muita perícia tecnológica específica é exigida dos nossos funcionários para suprir efetivamente o nosso principal cliente.**

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

83. Nosso processo produtivo utiliza máquinas e aparatos altamente específicos para atender o principal cliente.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Obrigado pela sua participação

