

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÉRICA VON RASCHENDORFER BASTOS MAIA**

***A New Public Governance* brasileira: uma proposta de  
modernização das práticas de gestão pública da  
Marinha do Brasil a partir das dimensões do Relato  
Integrado.**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliane Furtado

Niterói- RJ

2019

***A NEW PUBLIC GOVERNANCE BRASILEIRA: UMA PROPOSTA DE  
MODERNIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA DA MARINHA DO  
BRASIL A PARTIR DAS DIMENSÕES DO RELATO INTEGRADO***

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Orientadora:**

**Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado, DSc.**

Niterói

2019

**ÉRICA VON RASCHENDORFER BASTOS MAIA**

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

R223n Raschendorfer, Érica Von  
A New Public Governance brasileira: uma proposta de modernização das práticas de gestão pública da Marinha do Brasil a partir das dimensões do Relato Integrado / Érica Von Raschendorfer ; Liliâne Magalhães Girardin Pimentel Furtado, orientador. Niterói, 2019.  
133 f. : il.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGAd.2019.m.05637190798>

1. Nova Governança Pública. 2. New Public Governance. 3. Relato Integrado. 4. Produção intelectual. I. Furtado, Liliâne Magalhães Girardin Pimentel, orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

Bibliotecária responsável: Carlos Roberto Santos de Lima - CRB7/5531

---

Dedico este trabalho aos meus filhos, Gabriella e Guilherme Raschendorfer, que foram meus faróis nos momentos de dificuldade; compreenderam meus períodos de ausência; e me fizeram sorrir quando os obstáculos pareciam intransponíveis. Que este trabalho seja para eles uma fonte de inspiração para o incrível mundo das descobertas científicas e um exemplo de que não há limites para quem tem obstinada força de vontade e um desejo grande de realizar sonhos.

---

Com amor, ao meu marido, Felipe Maia Braga, pela confiança e incentivo de todas as horas; por ter sido um companheiro de luta diária, compreensivo e amoroso; e por carregar-me no colo quando o fardo pesava demais. Esta conquista também é sua!

---

Com gratidão, à minha amada mãe, Sandra Raschendorfer, pelo apoio de uma vida inteira, pelos ensinamentos que formaram meu caráter; e à minha querida sogra, Raimunda Chaves Maia, com quem tive nessa vida um encontro de almas; a quem o meu coração chama de mãe.

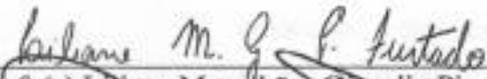
ÉRICA VON RASCHENDORFER BASTOS MAIA

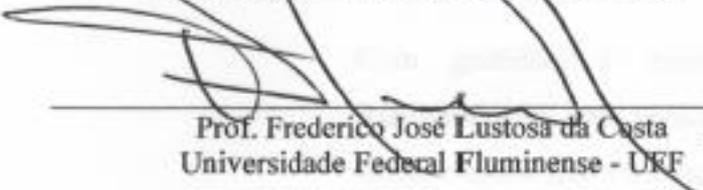
**A NEW PUBLIC GOVERNANCE BRASILEIRA: UMA PROPOSTA DE  
MODERNIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA DA MARINHA DO  
BRASIL A PARTIR DAS DIMENSÕES DO RELATO INTEGRADO**

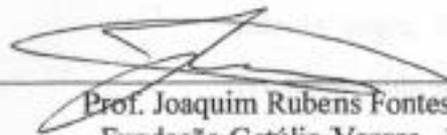
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Estudo das Organizações no Brasil. Linha de pesquisa: **Administração Brasileira.**

Aprovada em 18/03/2019

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. (a) Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado  
Universidade Federal Fluminense - UFF

  
Prof. Frederico José Lustosa da Costa  
Universidade Federal Fluminense - UFF

  
Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho  
Fundação Getúlio Vargas - FGV

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela minha vida e por sempre me proporcionar muito mais oportunidades do que os meus pedidos podem alcançar;

À minha orientadora, Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado, por ter-me proporcionado a oportunidade de desenvolver um trabalho de excelência, e pela condução segura, inesgotável paciência e dedicação ao desenvolvimento da minha caminhada acadêmica;

À Marinha do Brasil, aos meus superiores, pela confiança em mim depositada ao longo dos quase 17 anos de serviços prestados e pela oportunidade de torna-me multiplicadora de todo o aprendizado conquistado no decorrer dos últimos dois anos. Aos meus subordinados, pela confiança e comprometimento diários. Cada palavra de incentivo fez de mim mais forte para ir mais longe; e a todas as marinheiras, mães, batalhadoras, profissionais que, a partir deste trabalho, enxergaram novas possibilidades para o aprimoramento profissional e pessoal por meio do conhecimento científico;

Aos professores, mestres e doutores, pelo incansável estímulo ao progresso acadêmico e científico;

À querida amiga Elisa Priori de Deus, pelo cuidado e carinho dedicado a mim e à minha família nos períodos de intenso estudo e noites sem dormir por conta do período de amamentação ao meu filho Guilherme, e, principalmente, no período de recuperação dele após a fratura da tíbia direita. Sou grata a Deus pela oportunidade de conhecê-la neste curso. Com toda a certeza, minha trajetória foi muito mais leve por tê-la comigo.

A todos os parentes e amigos que ouviram, perguntaram, apoiaram e, principalmente, entenderam os inúmeros períodos de ausência durante meus estudos.

A todos, Muito obrigada!

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Problema e proposta de pesquisa .....	16
1.2	Objetivos .....	17
1.2.1	Objetivo Geral .....	17
1.2.2	Objetivos Específicos .....	18
1.3	Relevância do Estudo .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1	O olhar paradigmático para a Administração Pública: .....	19
2.1.1	Em busca da efetividade: uma visão crítica sobre a transferência de modelos e práticas entre as esferas pública e privada .....	23
2.2	Os Paradigmas da Administração Pública no contexto brasileiro .....	25
2.3	Geração de valor: entre o público e o privado .....	28
2.4	A gestão na Marinha do Brasil: Uma visão geral sobre o Programa Netuno .....	31
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	33
3.1	A escolha do método Científico .....	33
3.1.1	Primeira fase: identificação dos elementos das dimensões do RI.....	35
3.1.2	A segunda fase: Hierarquização das Categorias.....	39
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	48
4.1	A Dimensão Humana .....	51
4.2	A Dimensão Social.....	59
4.3	A Dimensão Intelectual .....	67
4.4	A Dimensão Natural.....	76
4.5	A Dimensão Financeira.....	85
4.6	A Dimensão Manufaturada .....	91

5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE: APLICAÇÃO DO AHP .....	95
5.1.	Dimensão Humana .....	105
5.2	Dimensão Social.....	106
5.3	Dimensão Intelectual.....	108
5.4	Dimensão Natural.....	110
5.5	Dimensão Financeira.....	111
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	113
7	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA.....	118
8	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	118
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	120
	ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO: SEGUNDA FASE.....	129

## **LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Quadro 1: Critérios do Programa Netuno;

Quadro 2: Termos e definições – Primeira Fase;

Quadro 3: Informações sobre os Decisores do processo - Fase 2;

Quadro 4: Critérios com base nos conceitos associados ao paradigma da NPG

Quadro 5: Termos e definições – Segunda Fase;

Quadro 6: Escala Fundamental Saaty;

Quadro 7: Escala Fundamental

Quadro 8: Visão Geral dos resultados da Primeira fase;

Quadro 9: Artigos recuperados na Dimensão Humana;

Quadro 10: Artigos recuperados na Dimensão Social;

Quadro 11: Artigos recuperados na Dimensão Intelectual;

Quadro 12: Artigos recuperados na Dimensão Naturais relativos ao capital natural;

Quadro 13: Artigos recuperados da Dimensão Natural relativos ao capital ambiental;

Quadro 14: Artigos recuperados na Dimensão Financeira;

Quadro 15: artigos recuperados na Dimensão Manufaturada;

Quadro 16: Estrutura do trabalho – Segunda fase;

Tabela 1: Resultados AHP – Dimensão Humana;

Tabela 2: Resultados AHP – Dimensão Social;

Tabela 3: Resultados AHP – Dimensão Intelectual;

Tabela 4 – Resultados AHP – Dimensão Natural; e

Tabela 5 – Resultados AHP – Dimensão Financeira.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ilustração do desenvolvimento da análise de conteúdo

Figura 2: Representação gráfica do problema proposto – AHP

Figura 3: Categoria Pessoas da Dimensão Humana;

Figura 4: Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Humana;

Figura 5: Categoria Aspectos Relacionais da Dimensão Humana;

Figura 6: Categoria Conhecimento e Inovação da Dimensão Humana;

Figura 7: Categoria Pessoas da Dimensão Social;

Figura 8: Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Social;

Figura 9: Categoria Aspectos Estruturais da Dimensão Social;

Figura 10: Categoria Cultura da Dimensão Social;

Figura 11: Categoria Pessoas da Dimensão Intelectual;

Figura 12: Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Intelectual;

Figura 13: Categoria Aspectos Processuais da Dimensão Intelectual;

Figura 14: Categoria Conhecimento da Dimensão Intelectual;

Figura 15: Categoria Aspectos Relacionais da Dimensão Intelectual;

Figura 16: Categoria Aspectos Intraorganizacionais da Dimensão Natural;

Figura 17: Categoria Governança Ambiental da Dimensão Natural;

Figura 18: Categoria Gestão de Recursos Naturais da Dimensão Natural;

Figura 19: Categoria Pessoas e Redes da Dimensão Financeira;

Figura 20: Categoria Fontes de Financiamento da Dimensão Financeira;

Figura 21: Categoria Cultura e Inovação da Dimensão Financeira;

Figura 22: Subelementos relativos à Dimensão Manufaturada; e

Figura 23: Proposta de Modelo de Governança para a Marinha do Brasil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
AP	Administração Pública
CeIM	Centro de Intendência da Marinha
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPIBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IBG	Instituto Brasileiro de Governança
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
MB	Marinha do Brasil
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MMAD	Metodologia multicritério de apoio á decisão
NPG	<i>New Public Governance</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OM	Organização Militar
OMPS	Organizações Militares Prestadoras de Serviços
PDL	Prática de Liderança
RI	Relato Integrado
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
TCU	Tribunal de Contas da União

## RESUMO

A noção de governança pública é a base do paradigma mais atual da Administração Pública, conhecido como Nova Governança Pública (NGP). Tal paradigma traz à tona a noção de valor público e coloca no centro da discussão a eficiência política, ampliando o envolvimento da sociedade, em uma relação de coprodução de políticas públicas.

Seguindo esta lógica, o governo brasileiro tem envidado esforços em prol da modernização da gestão pública, por meio da viabilização de um ambiente de governança baseado em quatro pilares: gestão participativa, eficiência política, sustentabilidade organizacional e criação de valor. Assim, em 2018, o Tribunal de Contas da União iniciou a utilização do Relato Integrado (RI), com o objetivo de ampliar a percepção por parte da sociedade sobre a importância dos assuntos relacionados ao desenvolvimento efetivo de políticas públicas, mais alinhadas ao paradigma atual.

Fiel a este objetivo, a revisão das práticas de gestão tornou-se condição essencial à promoção da governança pública, constituindo-se a discussão central desta pesquisa. Nesse sentido, os objetivos principais deste trabalho foram: explorar as dimensões do RI e identificar seus elementos essenciais para a promoção da governança e identificar quais delas seriam mais aderentes ao contexto de atuação das FA brasileiras, à luz dos conceitos da NPG, tendo como organização alvo do estudo a Marinha do Brasil (MB).

Para isto, aplicou-se uma metodologia baseada em métodos mistos, conduzida a análise de conteúdo em artigos científicos dos últimos dez anos, tendo como termo de busca os capitais do RI, seguida da aplicação de uma metodologia multicritério de apoio à decisão (Analytic Hierarchy Process [AHP]). Emergiram 213 achados, que foram priorizados com base na percepção de importância estabelecida pelos decisores da MB.

Os resultados sugerem que o capital humano exerce o papel central na construção de um modelo de governança pública, e que os aspectos relacionais são elementos condutores para o atingimento dos objetivos estratégicos da MB. Em complemento, o estudo identificou a forte interdependência entre as pessoas, as organizações e a sociedade como aspectos prioritários para o desenvolvimento das práticas de governança pública, corroborando pesquisas anteriores sobre o tema.

Como consequência dos achados principais, identificou-se a abordagem intraorganizacional, mais focado em processos, demonstrou ter menor importância à medida que os aspectos pessoais e de redes são priorizados, revelando maior efetividade associada à integração entre as organizações. Estes resultados contribuem para ampliar o conhecimento sobre governança pública nas FA, bem como sobre a descrição dos elementos que compõem os capitais do RI, reafirmando sua relevância como instrumento de governança no contexto da Defesa.

Por fim, como contribuição ao desenvolvimento de teoria na área, propôs-se um modelo conceitual de governança pública aplicável à MB, construído com base nos achados da pesquisa.

**Palavras-Chave:** Governança Pública, Criação de Valor, Relato Integrado, Framework

## **Abstract**

The notion of public governance is the basis of the most current Public Administration paradigm, known as New Public Governance (NGP). Such paradigm brings up the notion of public value and puts political efficiency at the center of the debate, expanding the involvement of society, thus establishing a relationship of co-production of public policies.

In line with this, the Brazilian government has been employed efforts in favor of modernization of public management, by enabling an environment of governance based on four pillars: coproduction, political efficiency, sustainability and value creation. Thus, in 2018, the Federal Court of Accounts started to use Integrated Reporting (IR), with the objective of broadening the perception on the part of society about the importance of issues related to the effective development of public policies, on a perspective of the current paradigm.

As a result, the review of management practices has become an essential condition for the promotion of public governance, being the guiding line for this research. The main objectives of this work were: to explore the dimensions of the IR, to identify its essential elements for the promotion of governance, and to identify which of them would be more adherent to the context of Brazilian Navy (BN) performance, in the light of the NPG concepts.

In order to do so, a methodology based on mixed methods was applied, thus encompassing a content analysis in scientific articles from the last ten years, using RI capitals as search terms, as well as the application of a multicriteria decision support methodology (Analytic Hierarchy Process [AHP]). This resulted in the emergence of 213 themes, which were prioritized based on the perception of importance established by BN decision makers.

Overall, the findings suggest that human capital plays a central role in the construction of a model of public governance, and that relational aspects are guiding elements for achieving BN's strategic goals. In addition, the study identified the strong interdependence between people, organizations and society as priority aspects for the development of public governance practices, corroborating previous research on the topic.

The results show that the aspects co-related to human abilities are prioritized to the development of public governance practices, thus supporting previous studies on this theme. Taken together, these results contribute to improve the knowledge on the guider elements of a management model in conformity with the NGP paradigm, as well as they contribute to the identification of a wide range of variables related to the basic characteristics and elements of the IR's dimensions and their relative importance to the Brazilian Navy.

In conclusion, as a contribution to the development of a theory in the area, it is proposed a theoretical framework unifying all variables found in literature, aiming at obtaining a conceptual model of public governance.

**Keywords:** Public Governance, Value Creation, Integrated Reporting, theoretical framework.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca pela efetividade na promoção de políticas públicas, razão fundamental das ações de governo (WHARLICH, 1974; LUSTOSA DA COSTA, 2008), encontra lastro no contexto de reformas administrativas dos últimos quase 90 anos, as quais se desenvolveram sob a influência das mudanças políticas e sociais associadas à sua época. O que se observa na leitura do referencial teórico sobre o tema é que as articulações de tais mudanças guardam no caminho histórico um ponto importante para a construção das conclusões sobre as questões da atualidade e merecem ser revisitados sempre que novos desafios se apresentam.

Seguindo este raciocínio, na visão de Osborne (2006), esta divisão histórica está alicerçada nas características fundamentais dos Paradigmas da Administração Pública e Gestão (*Paradigm of Public Administration and Management*), quais sejam: (I) o Paradigma da Administração Pública (*The Public Administration*), (II) a Nova Gestão Pública (*New Public Management*) e (III) a Nova Governança Pública (*New Public Governance*).

O Paradigma da Administração Pública (*The Public Administration*) teve seu ápice no período após a segunda guerra mundial, caracterizado pela atenção total do Estado às demandas sociais, do “berço ao túmulo” (OSBORNE, 2006; p.378), contudo a absorção pelo Estado do papel provedor trouxe sérias consequências, tais como crescimento do tamanho do Estado e a consequente incapacidade para manter toda a infraestrutura necessária contribuindo para a crise do modelo burocrático e, consequente, redução do poder soberano do Estado, com impacto na governabilidade.

Nesse contexto, surge o paradigma da Nova Gestão Pública (NPM) com o propósito de retomar a governabilidade por meio da aplicação de técnicas gerenciais oriundas do setor privado, na intenção de alcançar a eficiência e a efetividade na promoção dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998; OSBORNE, 2006).

A NPM declarou a aproximação entre o público e o privado por meio da introdução da noção de gestão no contexto da administração pública, a qual defende a necessidade de se empreender ações pautadas nos princípios fundamentais de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade fiscal (LOPES, 2014; SCOLFORO, 2016) como meios para superar os impasses da administração burocrática e fazer o Estado recuperar sua capacidade de implementar e gerir suas políticas públicas, de forma responsiva, em relação às preferências dos cidadãos (TORRES, 2016).

No Brasil, a ideia de gestão pública tem sido progressivamente e intensamente debatida nas últimas décadas, tendo como primeiros contornos a reforma iniciada pelo Decreto-Lei nº 200, de 1967, o qual buscou superar a rigidez burocrática a partir da descentralização, mediante autonomia da administração indireta.

Apesar de o Decreto-Lei nº 200/1967 representar um importante instrumento de reforma, a administração pública gerencial teve sua iniciativa mais sólida de implantação no Brasil na Reforma Administrativa do Estado de 1990, conhecida como a Reforma Gerencial.

A crítica que se faz é a de que os conceitos da NPM, circunscritos na reforma gerencial, estão associados primordialmente à dimensão financeira e às relações entre receitas e despesas, e têm se mostrado cada vez mais disfuncionais, especialmente, por imporem uma dicotomia estado-sociedade (FONTES FILHO, 2014). Segundo Torres (2016, p.161-162), a Reforma Gerencial no Brasil priorizou “quase que de forma exclusiva a dimensão fiscal da crise, negligenciando tanto o aspecto mais propriamente administrativo, ou seja, a capacidade de o estado “penetrar” na sociedade e implementar políticas públicas, quanto o aspecto normativo da responsividade face às metas coletivas e às preferências dos cidadãos”.

Para Solomon (1969), numa perspectiva de mercado, a eficiência baseada na noção de retorno financeiro para a organização, pautada na relação direta entre receita, despesa e resultado, negligencia a participação de outros atores que, direta ou indiretamente, impactam a realização do seu objetivo primordial: a geração de lucro. Sua contribuição, apesar de associada à visão econômica, marca a revisão do conceito de criação de valor, pois assume que o resultado esperado pela organização é influenciado pelas relações entre os participantes de suas atividades, de forma equilibrada.

Segundo este raciocínio, Kroetz e Cosenza (2004, p. 28) ressaltam que esta evolução de conceitos localiza as organizações em um complexo de relações, envolvendo não apenas seus proprietários, mas sim, “novos agentes econômicos participantes”, evidenciando novas relações de troca para as quais a avaliação de resultado exclusivamente pautada por indicadores financeiros tradicionais deixa inúmeras lacunas.

No âmbito da administração pública, o desafio da identificação de novos agentes é ainda maior, colocando no centro da discussão a dimensão social. Nesse novo contexto, as ações do Estado regulador, da reforma gerencial, não se coadunam às novas demandas operacionais e administrativas da atualidade, exigindo mudanças em direção a um novo paradigma de governança para orientar a atuação do Estado (FONTES FILHO, 2014).

Essas demandas apontaram para uma nova revisão do modelo de gestão e governança públicas o que levou ao surgimento de um novo paradigma nomeado como *New Public Governance* (NPG) ou Nova Governança Pública (OSBORNE, 2006; 2008). A NPG trouxe à tona a noção de valor público e colocou no centro da discussão a eficiência política por meio da conversão do papel do Estado em coordenador dos interesses dos atores participantes de suas atividades (O'FLYNN, 2007). Conforme pontua o professor Joaquim Rubens:

“Diferentemente das teorias econômicas e de eficiência que caracterizaram a Nova Gestão Pública, a NPG é baseada em teorias sociológicas e redes, e está orientada para a criação de processos estatais que permitam a geração de acordos entre os stakeholders diante de contextos onde não há uma solução técnica possível, bem como no processo de coprodução, incorporando para esse fim tanto os próprios atores públicos, quanto organizações privadas e da sociedade civil.”

### **1.1 Problema e proposta de pesquisa**

É nesse contexto que surge a problematização desta pesquisa, fundamentada na seguinte suposição: considerando que a noção de gestão, inspiração para o desenvolvimento da governança pública no Brasil, a partir da década de 1990, segundo Bresser-Pereira (1997), Lustosa (2008), Lopes (2014) e Scolforo (2016), evoluiu suas concepções, torna-se essencial promover a modernização das práticas de gestão pública, de forma a adaptá-las à noção de governança pública do paradigma atual.

Para tanto, propõe-se a utilização de um *framework* criado em 2010, desenvolvido por meio de uma coalisão formada por empresas, organizações não governamentais, investidores e órgãos reguladores, com o propósito de ser utilizado como modelo de governança e relatório chamado Relato Integrado (RI). Este Instrumento articula seis dimensões por meio das quais as organizações gerenciam seus recursos em busca da criação de valor (SILVA, 2014).

Segundo a autora, para as organizações privadas, o Relato Integrado ganhou visibilidade por ser um meio de preencher importantes lacunas deixadas pelos relatórios anteriores: (I) o reconhecimento de que as organizações não operam sozinhas e que seus resultados dependem das interações com outros atores; e (II) reduzindo o excesso de informação divulgada, às quais impactam negativamente os conceitos de confiabilidade e a transparência para os provedores de capital. Contudo, o RI acabou ganhando visibilidade por

representar uma construção coparticipativa, com foco nos conceitos mais atuais de governança.

Como dito acima, como Relatório, ele segue as normas internacionais de comunicação, de forma a integrar ao resultado da organização a relação desta com os seis capitais propostos no modelo. No tocante à gestão, ele carrega a visão geral da organização com o ambiente externo e tem na governança o mais marcante princípio do modelo de gestão.

Resumidamente tem-se que o Relato Integrado congrega os mais recentes conceitos de governança corporativa, pois contempla um modelo de gestão com foco na relevância estratégica e orientação para o futuro (IIRC, 2015), deslocando o foco da eficiência estritamente financeira para a criação de valor por meio da articulação de outros capitais (manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento).

Apesar de o RI ser um instrumento utilizado primordialmente na esfera privada, existe um incentivo por parte do Conselho para o Relato Integrado (*Integrated Reporting Council*) para sua utilização por parte de organizações do setor público. Como exemplo, organizações públicas na África do sul o utilizam desde 2010. No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) lançou em 2018 uma cartilha contendo recomendações e diretrizes para elaboração dos Relatórios de Gestão das Contas de 2018 com base no modelo do Relato Integrado (TCU, 2018). Contudo, o documento dispõe de elementos direcionados à apresentação de contas, sob a ótica do controle, exigindo das organizações públicas esforços no sentido de reformular e elaborar novas práticas de gestão que acompanhem os conceitos atuais de governança pública, alinhados ao paradigma emergente (NPG).

## **1.2 Objetivos**

Nesse sentido, de uma forma geral, buscar-se-á neste estudo explorar a noção de governança pública, tendo os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar os elementos constituintes das dimensões do RI e hierarquiza-los à luz dos conceitos da Nova Governança Pública, considerando as características das organizações públicas no Brasil, tendo como organização alvo do estudo a Marinha do Brasil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Dessa forma, a partir do escopo que se formulou para esta pesquisa, o objetivo geral foi desagregado, implicando no cumprimento dos seguintes objetivos específicos, a saber:

- Conceituar as dimensões do RI;
- Identificar seus elementos fundamentais com base na literatura científica nacional e internacional;
- Investigar o modelo de gestão pública aplicado pela MB;
- Hierarquizar os elementos identificados em cada dimensão do RI; e
- Propor um modelo de governança pública conceitual para a Marinha do Brasil;

### **1.2.3 Delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida tendo como base quatro delimitadores principais: a localização do tema, o recorte temporal, o aspecto conceitual e as características da organização pesquisada.

Quanto à localização do tema e ao recorte temporal, a pesquisa está circunscrita no tema Gestão Pública, adotando-se como base teórica principal os paradigmas da administração pública e gestão no Brasil, localizados entre os anos de 1930 e 2018, com ênfase no estudo do paradigma atual: a Nova Governança Pública.

No tocante ao recorte conceitual, relacionado à identificação dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento de um modelo de governança com vistas à criação de valor para a Marinha do Brasil, objetivo principal desta pesquisa, pretende-se utilizar os conceitos do Relato Integrado, restringindo-se ao estudo do modelo de negócio proposto pelo *Integrated Reporting Council*. Nesse sentido, as considerações ligadas ao Relato, enquanto comunicação aos provedores de capital, não serão alvo do presente estudo.

Por fim, no que tange a escolha da instituição pesquisada, reitera-se que esta pesquisa primará pela identificação de práticas de gestão, no contexto da NGP, delimitando-se o estudo à Marinha do Brasil, mais especificamente ao seu programa de gestão.

### **1.3 Relevância do Estudo**

A NPG trouxe uma nova oportunidade rumo à ampliação do estudo em gestão pública no Brasil, por meio do qual se propõe a investigação de novas práticas, contribuindo para a melhoria da gestão pública como um todo. Nesse sentido, outros estudos têm reforçado o apelo pela constante revisão das práticas por parte dos países no mundo todo. Como exemplo,

organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) incentivam a utilização de novas práticas de gestão pública por meio de suas colocações. Nos anos de 2004 e 2005 a OCDE reforçou o apelo pela gestão pública por meio da maior atuação dos governos com base nos princípios da NPM (FONTES FILHO e PICOLIM, 2008).

Da mesma forma, tem-se nas colocações do Secretário Geral da OCDE de 2017 um maior destaque para a integração de conceitos de governança com foco na atividade econômica sustentável, corroborando com a busca por modelos mais participativos de gestão pública, relacionados aos conceitos da NPG, o que reforça a ideia do paradigma emergente.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O olhar paradigmático para a Administração Pública:**

O caminho histórico das reformas na administração pública é apresentado na literatura de diversas formas. Para alguns autores (por exemplo: OSBORNE, 2006 e O'FLYNN, 2007), este caminho é retratado através de paradigmas que caracterizam as fases da administração pública até o momento atual. Partindo dessa colocação, os autores dividem o contexto histórico em três paradigmas dominantes:

- I) O Paradigma da Administração (OSBORNE, 2006) ou Paradigma Burocrático (O'FLYNN, 2007);
- II) A *New Public Management (NPM)*, também chamado de paradigma pós-burocrático ou competitivo; e
- III) A *New Public Governance (NPG)* que caracteriza o paradigma pós-competitivo.

Segundo Bevir (2011), o paradigma burocrático surgiu após 1945 como uma forma de combate à falta de racionalidade característica das práticas governamentais daquele período. Para Osborne (2006), este paradigma, denominado por ele de Paradigma da Administração (PA), foi caracterizado pelo Estado Unitário, integração vertical entre órgãos e a hierarquia como principal mecanismo de governança, com o objetivo de atender integralmente as demandas dos cidadãos, “do berço à sepultura”.

O modelo burocrático vigorou por muitas décadas, mas em 1980 foi duramente criticado como ineficiente e irresponsável, especialmente por não responder aos diferentes níveis de desempenho administrativos e operacionais, gerando ineficiência nos serviços

ofertados pelo Estado. (O'FLYNN, 2007; BEVIR, 2011). Contudo, o que se observa é que nos últimos 40 anos houve um esforço para a superação das disfunções oriundas do período burocrático e não a substituição estanque de um modelo por outro. A tentativa de melhor alinhar as demandas sociais e operacionais foram estruturadas sob óticas diferentes e que marcaram um *continuum* nas novas práticas expressas nos paradigmas subsequentes.

Nesse contexto, surge o paradigma da Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Osborne (2006, p. 345) cita as seguintes bases deste novo paradigma, conforme abaixo:

- a) Aplicação das lições da gestão privada;
- b) Crescimento da gestão prática;
- c) Divisão entre formulação e implementação e entre política e administração;
- d) Ênfase no controle do desempenho, auditoria e gestão de custos;
- e) Foco na liderança empreendedora; e
- f) Introdução da ideologia de mercado, competição, do uso de contratos de alocação de recursos e prestação de serviços para organizações públicas.

A NPM foi caracterizada pela aplicação de técnicas gerenciais do setor privado em organizações públicas, comprometem-se com os resultados. Para Osborne (2006), os defensores deste paradigma afirmavam que as técnicas oriundas do meio privado levariam automaticamente à melhoria na eficiência e eficácia nos serviços públicos, contudo, a transferência direta de práticas do setor privado trouxe inúmeras disfunções, sobretudo aquelas resultantes da ênfase na eficiência restrita aos aspectos mercadológicos (FONTES FILHO, 2014).

Segundo Osborne (2006) e O'Flynn (2007), as características da NPM reforçam a teoria da competição entre organizações como meio de alcançar a eficiência, resultando em fragmentação de unidades independentes e mais competição, em contraposição à natureza interdependente das atividades do setor público, colocando no centro da relação Estado e Sociedade a eficiência na gestão. Além disso, a NPM carrega a concepção do cidadão como cliente do Estado, ou seja, como a parte totalmente passiva do processo de promoção de políticas públicas.

Nesse sentido, Netto (2017) pontua que os desafios à gestão pública são ainda maiores. Para o autor, a característica fundamental da moderna gestão pública é que esta reconhece e

congrega inúmeros interesses e influências de *stakeholders*, em um processo de coprodução de políticas, práticas e resultados. Além disso, o extremo foco intraorganizacional, associado à visão de curto prazo, característico da NPM não se coaduna com a pluralidade da atualidade. Tais observações reforçam a necessidade de se pensar em novos modelos e práticas para o setor público, alinhadas ao complexo contexto econômico, social e administrativo atuais.

Lindsay, Osborne e Bond (2014) e Osborne (2017) acrescentam que o contexto de atuação das organizações públicas do século XXI traduz um ambiente multidimensional e dinâmico no qual a coprodução torna-se intrínseca aos processos e práticas de gestão pública, tendo sua contribuição mais ampla (e de longo prazo) por meio dos serviços públicos sustentáveis (OSBORNE, 2017).

Seguindo o mesmo raciocínio, Santos (2016) descreve o novo paradigma (*New Public Governance* – NPG), destacando os valores políticos e desloca o foco da eficiência financeira para a efetividade por meio da criação de valor público. A NPG caracteriza-se por modelos mais participativos de gestão, baseados em gestão de redes, coprodução, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão, pautados em novas teorias administrativas (OSBORNE, 2006).

De acordo com O’Flynn (2007) o marco da mudança do paradigma da NPM no contexto internacional foi a introdução da dimensão social na gestão pública, registrando que os valores sociais podem não ser adequadamente tratados se tomada a eficiência econômica dos mercados como teoria dominante.

A autora conclui que o paradigma emergente transfere o foco do resultado e da eficiência financeira para a realização dos objetivos de governo tendo como ponto de partida a participação social por meio do atendimento das expectativas do cidadão, de maneira a criar valor público, sendo este conceituado como uma construção multidimensional, reflexo das preferências coletivamente expressas e politicamente coordenadas.

Nesse sentido, esta mudança conceitual vem progressivamente sendo discutida na literatura relacionada à gestão pública, revelando preocupações mais amplas com a governança de sistemas mais complexos de prestação de serviços ao cidadão, pautados em uma visão mais transacional.

Nessa lógica, não é possível entregar um serviço público sem a coparticipação do usuário, uma vez que o alinhamento entre suas expectativas e a experiência na produção do serviço constituem elementos basilares para a geração de valor público (OSBORNE, 2017). Por esta razão, os desafios para a introdução de novas práticas convergentes com o NPG não

são simples e implicam na articulação de fatores chave, como a seguir (OSBORNE et al, 2008, 2017; RADNOR et al, 2014; O'FLYNN, 2007):

- a) a expectativa dos usuários;
- b) o envolvimento dos agentes participantes da construção conjunta de objetivos;
- c) a definição de novos papéis para os participantes;
- d) o conceito de sustentabilidade para organizações do setor público resultado na visão de longo prazo; e
- e) a transformação destes elementos, resultando na criação de valor público.

### **Os desafios da transposição de paradigmas:**

Para Fontes Filho (2014), a transição da NPM para a NPG impõe inúmeros desafios estruturais, culturais e de transformação do arcabouço legal constituído. Para Wiesel e Modell (2014) o desafio dessa transição não deve desconsiderar o fato de as práticas de governança associadas às reformas, historicamente, demonstram continuidade considerável, ou seja, um paradigma vigente não substitui efetivamente o paradigma anterior. Os autores pontuam que, no caso da transição NPM-NPG, uma manifestação dessa continuidade se observa na tendência em conceber cidadãos e beneficiários de serviços públicos como *clientes* ou *consumidores*, incorporando a visão de “consumo” do que é ofertado pelo Estado, conceito que ganhou força na NPM.

Alguns exemplos da transição NPM-NPG são encontrados na literatura acadêmica em pesquisas de casos reais, por exemplo, a pesquisa de Wiesel e Modell (2014) e Yamamoto (2016). Na primeira, os autores relatam que a implementação foi estruturada com base no Sistema de qualidade total, no sistema de transportes sueco na década de 1990. Os resultados da pesquisa demonstraram insucesso na aplicação dos conceitos alinhados a NPG, denotando desalinhamento entre os conceitos da NPG e da Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Um ponto importante da conclusão é que a GQT apresentava conceito mais aderentes à NPM, inclusive no tratamento do cidadão como consumidor e na eficiência nos resultados reforçada pela competitividade, característicos deste paradigma.

Na pesquisa realizada por Yamamoto (2016), a implementação de práticas alinhadas à NPG ocorreu no contexto da política de administração de berçários no Japão. No caso japonês, as características na NPG foram observadas na distribuição das responsabilidades entre os agentes participantes da política pública, ou seja: as prefeituras, o Estado, Governo

Federal e o cidadão. As prefeituras eram responsáveis pela determinação de necessidades de vagas para as creches; o cidadão não era apenas usuário do serviço de berçário, mas participava ativamente da construção de objetivos, inclusive com contribuições financeiras. Já sobre a NPM, observou-se que o governo federal japonês centralizava os recursos financeiros, determinava e avaliava as metas para as instituições participantes. Os resultados evidenciam que a aplicação mista de conceitos, mantendo parte do processo nos moldes atuais (NPM) e unindo outros conceitos da NPG, foi proveitosa, contudo, conclusões mais seguras ainda carecem de avaliação futura, pois as alterações na legislação que dispõe sobre as responsabilidades dos agentes participantes foi promulgada em 2015 e não puderam ser comprovadas a tempo para o estudo.

Nesse sentido, considerando que a NPG é um conceito vivo e situacional, representado pelo crescente reconhecimento do envolvimento mais amplo e proativo das partes interessadas como coprodutoras, e que exige um sistema mais colaborativo, no qual as regras de engajamento sejam definidas e as responsabilidades divididas (YAMAMOTO, 2016), tem-se que o sucesso ou fracasso da aplicação destes conceitos depende do histórico de mudanças, da cultura do país e da evolução das práticas administrativas, e da sociedade em si, e não da simples aplicação de novas técnicas, sob pena de retorno contínuo às disfunções da burocracia.

### **1.1.1 Em busca da efetividade: uma visão crítica sobre a transferência de modelos e práticas entre as esferas pública e privada**

Não é difícil identificar na literatura acadêmica críticas à transposição de práticas oriundas da esfera privada ao contexto da administração pública, alinhadas à NPM, entre eles: a falta de um conceito que suporte as decisões no contexto da NPM e busca pela eficiência por meio da competitividade entre as organizações públicas, bem como a visão excessivamente voltada para dentro da organização e seus processos, sem considerar outros participantes (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007).

O que se observa é que as críticas à NPM apontam para o desalinhamento entre o conceito de efetividade no contexto corporativo e na esfera pública, abrindo oportunidade à novos estudos no contexto da NPG.

De acordo com OSBORNE *et al* (2016), na ótica da gestão pública, a efetividade está relacionada à interação entre os complexos sistemas de serviço público, formado

essencialmente por múltiplas organizações e múltiplos processos, onde a criação de valor público se realiza. No contexto corporativo, a criação de valor está amplamente relacionada à criação e manutenção de vantagem competitiva com impactos diretos em seu resultado financeiro.

No tocante à reforma gerencial, os elementos de governança corporativa propostos por seus idealizadores estavam alinhados aos conceitos mais atuais de governança corporativa aplicados anteriormente em países como Estados Unidos e Reino Unido. Contudo, a crítica principal se refere à adaptação ao contexto da Administração Pública, dado que a lógica dominante em uma esfera difere da outra.

Dessa forma, o conceito de efetividade está associado aos fins pretendidos em ambas as esferas (pública e privada). Contudo, mesmo na esfera privada, observa-se uma crescente busca por modelos mais flexíveis e que incluam a sociedade como participante das ações estratégicas das organizações, conforme pontuam Andrade e Rosseti (2006). Assim, para Osborne *et al* (2016), uma conclusão importante para o estudo da transposição de práticas entre estas duas esferas é que não há problema no fato de ambas estabelecerem seus *Modelos de Negócio*, mas sim sob qual lógica estarão inseridas as ações e práticas dispostas nele.

Seguindo este raciocínio, Wiesel e Modell (2014) acrescentam como crítica à NPM o que denominam de Hibridismo, termo utilizado para definir o processo que envolve a utilização de elementos de diversas lógicas de governança aplicadas às configurações práticas de gestão gerando inúmeros métodos paralelos. Para estes autores, a transferência de práticas de governança corporativa, sem considerar as peculiaridades da gestão pública culminou na proliferação de práticas desconectadas, departamentalismo e, conseqüente, retorno à burocracia.

Com base na visão crítica dos autores sobre a transposição paradigmática, tem-se que os desafios em busca da efetividade no desenvolvimento de novas práticas de gestão pública não são pequenos. Dessa forma, ter a consciência de tais desafios significa manter o olhar crítico sobre as conclusões em busca de identificar um caminho para a criação de valor público, alinhado aos novos conceitos. Nesse sentido, embora o Relato Integrado tenha sido formulado por diversas organizações públicas e privadas, de forma conjunta e de haver registro de aplicação em organizações públicas, no contexto internacional, e no Brasil, através das iniciativas do Tribunal de Contas da União, tem-se a compreensão de que sua aplicação

não é sinônimo de efetividade, tampouco que será a solução ideal para as disfunções acumuladas ao longo dos anos.

## **2.2 Os Paradigmas da Administração Pública no contexto brasileiro**

Os primeiros movimentos em direção à racionalização da gestão pública no Brasil alcançam o início da Era Vargas e marcam o início do período burocrático na administração pública brasileira.

O primeiro marco do paradigma burocrático acompanhou a Reforma do Estado Novo que teve na criação da Comissão de Estudos de Reforma na Administração Pública, em 1935, que culminou na criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, a base conceitual necessária para a reforma iniciada em 1930. A primeira reforma teve expressiva contribuição na administração de pessoal e introduzindo a noção de eficiência ao serviço público (WAHRLICH, 1974), associando-a ao fim do clientelismo.

Ainda segundo a autora, depois da reforma no Estado Novo, o Brasil iniciou uma trajetória político-legal de reformas administrativas. Em 1952, com Getúlio Vargas em novo mandato presidencial, os esforços reformistas foram retomados por meio da constituição de um grupo de trabalho para o desenvolvimento do projeto de lei que reabriria os caminhos legais para modificações administrativas e contábeis.

Com a publicação do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 a segunda reforma administrativa formal no Brasil ganhava seus primeiros contornos. O termo “formal” aqui empregado faz referência ao regramento jurídico associado às ações institucionais motivadoras, haja vista datar do final da década de 1930, nas ações do Estado Novo, o primeiro esforço sistemático de reforma administrativa no Brasil (LUSTOSA, 2008).

Diferente da Reforma no Estado Novo, cujo foco traduziu-se na administração de pessoal nos setores da Administração, em 1967 o objetivo da reforma foi a execução ordenada dos serviços da administração pública de forma a manter sua continuidade, incluindo a revisão das disposições legais vigentes, das regras de contabilidade e de formalização de orçamentos, a fim de adaptá-las ao novo dispositivo legal, cumprindo alterações orçamentárias, financeiras e contábeis.

Segundo Wahrlich (1974, p. 50) a reforma administrativa de 1967 teve como principal objetivo provocar a descentralização de atribuições e a racionalização de rotinas, tendo sido

popularmente denominada como "operação desemperramento". Na concepção dessa autora, a Reforma de 1967 objetivou alterar a estrutura do Governo (Secretarias e Ministérios, por exemplo), mas tornou-se grande o suficiente para mudar a linha de atuação, por força de movimentos políticos após a publicação do Decreto-lei nº 200 (WAHRLICH, 1974, p.51).

Desta forma, outros setores da Administração foram contaminados pelas ideias modernistas da Era Vargas, tornando o contexto favorável à reforma no sistema administrativo-contábil, que se tornou mais detalhado, pois contemplou técnicas mais modernas para a formalização dos Orçamentos. (WAHRLICH, 1974; LUSTOSA, 2008, RABELO, 2011;).

Não obstante, os movimentos subsequentes de reforma, de 1979 e 1982, receberam a denominação, respectivamente, de desburocratização e desestatização, apontando para o contexto de mudança que se aproximava. Em 1979, sob a normativa do Decreto-Lei nº 83.740 (BRASIL, 1979), destinado a dinamizar e simplificar a Administração, inovações importantes foram introduzidas frente aos anteriores (LUSTOSA, 2008), dentre as quais:

- a. A desburocratização por meio de um Programa Nacional, sob a direção do Presidente da República, mas coordenado por um Ministério Extraordinário, caracterizando a retomada da importância do tema na agenda política;
- b. A simplificação de rotinas de trabalho e a redução da interferência estatal nas atividades do cidadão e do empresário; e
- c. A redução da máquina pública com o estímulo à execução indireta e por convênio.

Da desburocratização à NPM, muitas transformações políticas, econômicas e sociais foram traçando o caminho para uma nova reforma administrativa. Foi no governo do presidente Fernando Collor de Melo, em 1990, os primeiros sinais da reforma gerencial, efetivada em 1995, marcada pelo compromisso de resultado para o cidadão. (SANTOS, 2016).

Para Bresser-Pereira (1997), a reforma de 1995 destinou-se à revisão do papel do Estado, atribuindo-lhe posição de regulação, dada a urgência de sua implementação com vista a “aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas”(BRASIL, 1995). Este novo contexto marcou a saída do paradigma burocrático em direção à NPM no Brasil.

De acordo com Bresser-Pereira, a saída da crise política no Brasil, na prática, foi concebida com base em conceitos oriundos da Governança Corporativa, quais sejam (SCOLFORO, 2016):

- (i). Transparência - comunicação clara e aberta no ambiente interno e externo à organização;
- (ii). Equidade - tratamento igualitário para todos os agentes e *stakeholders*;
- (iii). Prestação de contas (*accountability*) - os agentes públicos devem prestar contas aos que o elegeram e suas responsabilidades abrangem todos os atos de seus mandatos; e
- (iv). Responsabilidade corporativa - conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações – visão de longo prazo e sustentabilidade.

Este último princípio incorporou conceitos conhecidos das empresas privadas, tais como os de “ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”.

Para cancelar a reforma gerencial, em 1998, a alteração do artigo 37 da Constituição, por meio da Emenda Constitucional nº 19, instituiu a eficiência como princípio, como um dever jurídico para a Administração.

Dos pressupostos da Reforma Gerencial, o Brasil retomou, em 2005, com a edição do Decreto nº 5.378, o Programa Nacional de Desburocratização (GESPUBLICA). Incluindo, agora, o termo “Gestão Pública” para especificar o instrumento de promoção da Governança e da Eficiência no setor público (BRASIL, 2005, art.2º). A partir deste, todos os órgãos da Administração assumiram formalmente o compromisso de gestão em atendimento aos princípios da governança pública.

A crise política e administrativa vivenciada no Brasil nos últimos anos fez emergir novos questionamentos sobre a efetividade da gestão pública. Nesse sentido, em 2017 o Programa Nacional de Desburocratização foi novamente extinto (Decreto 9.094/2017) dando origem a um clima de instabilidade no contexto da Administração uma vez que as diretrizes de gestão pública previstas, alinhadas à NPM, deixaram de existir. Além disso, em pesquisa ao site do GESPUBLICA na internet, foi observado que há um aviso sobre a extinção do Programa e que todo o conteúdo existente será mantido para fins de consulta por um período de tempo não informado, sem previsão de atualizações dada a sua extinção.

Nesse contexto, a exemplo do que ocorreu na reforma gerencial, a saída da crise exige a implementação de novos conceitos e práticas com vistas a corrigir as disfunções do

paradigma atual, contribuindo para a reformulação do papel do Estado e do cidadão, com reflexos para a criação de valor público.

### **2.3 Geração de valor: entre o público e o privado**

Existem inúmeras definições para o termo “criação de valor”. Na visão privada tradicional, o conceito de valor relaciona-se à *maximização dos lucros* da empresa. Numa evolução desse conceito, Solomon (1969, p.19 e 40) definiu a razão lógica da *maximização da riqueza*, como uma visão de “fora para dentro” da organização, para a qual seria inadequada a maximização dos lucros como preconizava a visão tradicional.

Na concepção de Solomon a organização se apresenta como um complexo de relações que extrapolam a métrica baseada em fatos contábeis e que o resultado a que deve esforçar-se se refere à *criação da riqueza* e (divisão dela) entre os atores, não somente ao lucro auferido no período.

Nesse sentido, a *criação de riqueza* prevê a distribuição dos retornos da organização aos envolvidos em suas atividades de forma equilibrada, implicando na garantia de recursos para outras gerações e a manutenção do negócio no longo prazo, contudo mantendo a visão primordialmente econômica para a relação entre os atores

Para Brito e Brito (2012, p.73), a eficácia organizacional, como objetivo primário de uma organização, extrapola os limites do desempenho econômico, incluindo aspectos sociais e ambientais impostos pela relação com *stakeholders*. Daí que, equacionar estes elementos solidificou o conceito de *criação de valor* no âmbito corporativo como vantagem competitiva, em uma visão mais avançada da maximização de riqueza.

Corroborando com a concepção dos autores citados, Andrade e Rosseti (2006, p. 116 e 129) afirmam que a maximização dos retornos dos proprietários não se contrapõe aos interesses de *stakeholders*, pois “quando o valor da empresa é maximizado e sua sobrevivência de longo prazo é viabilizada” estabelecem-se as condições necessárias aos atendimentos dos múltiplos interesses, e concluem: “a empresa não maximizará o seu valor se ignorar os interesses de seu *stakeholders*”.

No contexto da governança pública, os desafios para a criação de valor partem de lógicas diferentes daquelas oriundas da esfera privada, relacionando-se ao papel do Estado. De acordo com Dias e Cario (2014) as novas relações surgidas entre os participantes da

atividade governamental definem uma nova dimensão para o conceito de criação de valor: a dimensão social.

Ainda segundo os autores, a dimensão social no contexto da administração pública torna-se essencial para a geração de valor por parte do Estado porque (i) a sociedade atual é composta por esferas diversificadas e que vão além dos limites mercadológicos; (ii) estas esferas requerem novo posicionamento do Estado na intenção de traduzir uma correspondência entre suas decisões e o que é de interesse para a sociedade; e (iii) suas ações devem garantir que o planejamento seja possível de ser realizado e atenda às expectativas dos cidadãos, afastando-se dos conceitos e práticas corporativas.

Tem-se, então, um novo papel para ambas as partes, sociedade e Estado: a redução do poder soberano do Estado e a aproximação da sociedade na construção conjunta de políticas públicas. Este novo papel do estado relaciona-se “com a capacidade de coesão dos atores envolvidos que, por sua vez, têm interesses e racionalidades de ação próprios” (DIAS e CARIO, 2014, p. 91).

Nesse sentido, o papel do Estado na visão apresentada por Dias e Cario (2014) passa a ser de coordenador do processo social, menos associado à força legal característica do período burocrático, mas sim, à capacidade de coordenar interesses e objetivos da coletividade. Esta visão de Estado coordenador, enfatizando a participação da coletividade em suas decisões, vai ao encontro dos conceitos da NPG, os quais acrescentam à gestão pública os valores políticos.

O conceito de criação de valor permeia as esferas pública e privada por meio da equação de interesses, aproximando-se dos princípios mais atuais da governança corporativa (ANDRADE e ROSSETI, 2006), definida como o conjunto de diretrizes que norteiam a atuação das organizações em busca do estabelecimento de um ambiente que propicie benefícios para todas as partes envolvidas (LOPES, 2014 p.10). Nesse sentido, o público e o privado se encontram, tendo na governança e na dimensão social dois balizadores para a construção de novas práticas de gestão.

No contexto brasileiro, o que se observa na prática é que as organizações públicas estão um passo atrás no que tange à aplicação de tais conceitos. Tomando a governança sob a ótica do controle, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem realizado, desde 2007, inúmeros trabalhos em prol da governança pública no Brasil, incluindo nesse período a publicação de pelo menos cinco manuais de boas práticas em governança. Em 2017, o TCU publicou o Relatório TC 017.245/2017-6 sobre o levantamento realizado em 581 Órgãos e Entidades da

administração pública federal sobre governança e gestão, com o objetivo de “obter e sistematizar informações sobre a situação de governança pública e gestão de tecnologia da informação (TI), contratações, pessoas e resultados” (TCU, 2017).

Apesar de estar associado mais ao controle do que às práticas gestão pública, o Relatório evidenciou baixos níveis de desempenho das organizações, denotando que 41% delas se encontram em estágio inicial de governança pública, e acrescentou que há indícios de que a governança não está sendo efetiva, pois mesmo diante da adoção das práticas por parte das organizações, tais “estruturas e práticas não conseguem mover as demais instâncias rumo à melhoria da gestão”. O Relatório acrescenta ainda: (TCU, 2017, p.4-5).

“95. Ou seja, 474 organizações públicas federais não possuem capacidade minimamente razoável de entregar o que se espera delas para o cidadão, gerindo bem o dinheiro público, cumprindo com suas competências e de minimizando os riscos associados à sua atuação.”

No tocante à maturidade de governança das organizações públicas federais os resultados foram ainda mais expressivos. A pesquisa evidenciou que o quadro atual demonstra maturidade inferior ao relatado no levantamento realizado em 2014, de acordo com o Acórdão 1273/2015-TCU-Plenário, o que aponta para um declínio nas práticas de governança e nos resultados. Isso se deve ao fato de o TCU ter ampliado o contexto de verificação junto às organizações públicas, incluindo pontos que extrapolam o controle e a eficiência financeira, evoluindo para verificações que abarcam conceitos mais atuais de governança no contexto na NPG.

Seguindo a mesma temática, em estudo de caso relacionado à Marinha do Brasil, realizado no Centro de Controle Interno da Marinha, que teve por base o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, publicado pelo TCU em 2014, Viveiros (2016) comenta que a auditoria na Marinha do Brasil não se afasta do contexto geral brasileiro. Apesar de apresentar índices que denotam esforços na promoção da governança, em suas práticas, os resultados encontrados demonstram fragilidade no contexto da Nova Governança Pública, em especial ao que tange ao aspecto relacional da gestão, ponto focal do paradigma emergente.

## 2.4 A gestão na Marinha do Brasil: Uma visão geral sobre o Programa Netuno

A Marinha do Brasil (MB), instituição organizada com base na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988), sob a autoridade suprema do Presidente da República e direta do Comandante da Marinha, é composta por cerca de 370 organizações militares, entre as quais órgão de Direção Geral, órgão de assessoramento superior, órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Marinha, órgãos colegiados, entidades vinculadas, órgãos de direção setorial, e as organizações de apoio. São chamadas de Organizações Militares (OM) as unidades com denominação oficial, estrutura administrativa e tabela de lotação própria (BRASIL, 2005).

No que tange à gestão pública, de acordo com Favero (2010) a MB tem um histórico de incentivo à modernização de práticas e instrumentos de gestão que se tornaram referência para outros órgãos e para a administração pública como um todo. Um exemplo disso é o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o modelo de administração das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), ambos criados a partir de inovações da MB.

Especificamente sobre a visão paradigmática da administração pública, o Programa Nacional de Desburocratização retornou à pauta governamental mais recentemente por intermédio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Diferente do Decreto 83.740 de 18 de julho de 1979, que instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, este carrega a gestão como marca fundamental, recebendo o nome de Programa Nacional de *Gestão Pública* e Desburocratização (GESPUBLICA).

A Marinha do Brasil iniciou a consolidação de um programa de Excelência de gestão, com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), oriundo do GESPUBLICA, visando à institucionalização de boas práticas de gestão e à melhoria contínua dos processos nas organizações militares.

Assim, em 2007, o Comandante da Marinha criou o Programa Netuno (SGM,2015), como uma versão do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Em conformidade com as informações disponíveis na página do Programa Netuno da internet, ele nasceu como um processo administrativo com o objetivo de “aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País”. O Programa tem como principal objetivo a capacitação profissional e, atualmente, é

desenvolvido pelas organizações militares usuárias através de um sistema auto avaliativo pautado em sete critérios listados a seguir:

**Quadro 1 Critério do Programa Netuno**

<b>Crítérios</b>	<b>Definições</b>
1- Liderança e Desempenho Global	Analisa os procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração da OM (Comandante, Imediato e Chefes de Departamento) na tomada, comunicação e condução das principais decisões em todos os níveis da organização.
2 - Formulação e Implementação de Estratégias	Examina o processo de formulação das estratégias administrativas, os desdobramentos em planos de ação e o sistema de medição adotado para acompanhamento da evolução de suas implementações.
3 - Imagem e Relacionamento com outras Organizações da Marinha e Extra MB	Análisa a organização no cumprimento de suas tarefas institucionais, identificando como as necessidades dos usuários são atendidas pelos serviços prestados. No caso das OM que atendem ao público, como os serviços prestados satisfazem as demandas das pessoas. No caso das OM operativas, como o cumprimento da missão da OM contribui para a missão do Comando Imediatamente Superior, por exemplo.
4 - Responsabilidade Socioambiental, Ética e Controle Social	Examina os impactos da atuação da OM perante a sociedade e as comunidades próximas.
5 - Gestão do Conhecimento e Informações Comparativas	Examina a gestão e a utilização das informações, a partir dos métodos e ferramentas aplicados para identificá-las, torná-las disponíveis e utilizá-las dentro da OM.
6 - A Tripulação, seu Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento	Avalia as condições existentes no ambiente de trabalho, a capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho, buscando verificar se são propícios à melhoria do desempenho, à participação e ao crescimento das pessoas e da OM.
7 - Processos Orçamentários, Financeiros,	Examina a gestão dos processos principais

<b>Critérios</b>	<b>Definições</b>
Finalísticos e de Apoio	e de apoio visando à operação eficaz e eficiente dos mesmos e a melhoria contínua.

Fonte: informações extraídas do site do Programa Netuno na internet. Acesso em 22/10/2018.

Em 2017, com a publicação do Decreto 9.094, o GESPUBLICA foi revogado gerando grande tensão pela falta de informação sobre o futuro da gestão pública no Brasil. O sítio do GESPUBLICA na internet informa o fim das atividades e que permanecem disponíveis as contribuições anteriores para fins de consulta por um período de tempo. Cabe registrar que vivemos um novo período de crise no país, com reflexos na entrega de serviços ao cidadão e na governabilidade.

O Programa Nacional de desburocratização esteve na pauta governamental em outros momentos, acompanhando outros períodos de reforma administrativa, sendo revogado e reescrito em outros momentos de crise, o que pode indicar o início da movimentação para saída da NPM em direção ao paradigma emergente (NPG).

Retomando o contexto atual, as OM da Marinha utilizam, para implementação do Programa Netuno e diagnóstico, uma lista contendo cerca de 50 perguntas, cujas respostas são pontuadas utilizando-se uma escala de avaliação que pode chegar a 1000 pontos distribuídos nos sete critérios do modelo de excelência em gestão. As questões centram-se no cumprimento de tarefas relativas aos processos de tomada de decisão, observação das diretrizes dos comandos superiores e determinações internas, à mapeamento de processos, trabalho em equipe na organização, plano de capacitação, ergonomia e melhora de mobiliário, pesquisa de clima organizacional, mapeamento de riscos, conselho de gestão, tabela de lotação, metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, estabelecimento de metas e acompanhamento por indicadores de desempenho, controle de poluição, imagem da organização e relação com *stakeholders*.

### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

#### **3.1 A escolha do método Científico**

De acordo com Bunge (1985), a investigação científica impõe a sistematização do conhecimento partindo do contexto teórico. Esta teorização, tão necessária à interpretação dos

comportamentos observados, tanto quanto à formulação das teorias sobre os aspectos pesquisados, deixa importantes lacunas frente à complexa estrutura característica das situações reais.

O autor complementa que, estas lacunas se concentram entre a interpretação dos comportamentos naturais e os conceituais, que toda teoria está limitada a poucos aspectos do sistema real ao qual se pretende conhecer. Esta colocação traz para o estudo a reflexão a respeito do distanciamento entre a teoria e a realidade, tendo como resultado ao final do trabalho inaplicabilidade total ou parcial do estudo.

Seguindo esse raciocínio e aproximando ao tema gestão pública, a efetividade do arcabouço teórico construído na pesquisa científica torna-se relevante à medida que ele se mostra exequível. Em outras palavras tem-se que o mais valioso do estudo em gestão pública seja o de estabelecer um compromisso com a aplicabilidade, sem a qual o trabalho perderia sua efetividade.

Partindo deste raciocínio, a pesquisa empírica foi estruturada com vistas a conjugar teoria e aplicabilidade da seguinte forma: partindo de um contexto teórico, identificar os elementos críticos que compõem cada dimensão do RI; e, em um segundo momento, selecionar, entre os elementos constitutivos destas dimensões, quais seriam fundamentais para a modernização das práticas de gestão pública aplicáveis à organização alvo do estudo (Marinha do Brasil), tomando como norteadores os conceitos da NPG.

Para isto, a pesquisa foi dividida em duas fases: a primeira, na qual foi realizado o levantamento dos elementos que definem cada dimensão do RI através da análise de conteúdo (AC) em artigos científicos; e a segunda, que consistiu na hierarquização das categorias criadas na primeira fase, realizada com a aplicação de uma metodologia de apoio à decisão chamada *Analytic Hierarchy Process* (AHP), com o fito fazer um *ranking* com os achados obtidos na fase anterior de maneira a localizar aqueles mais aderentes ao contexto de atuação da Marinha do Brasil.

Para isto, a pesquisa contemplou métodos e técnicas que envolveram o uso de termos específicos, por vezes, de significado complexo. Dessa forma, para facilitar o entendimento acerca destes conteúdos optou-se pela disponibilização do Quadro a seguir, o qual condensa, resumidamente, os principais termos utilizados, presentes nas próximas seções e suas definições:

Quadro 2: Termos e definições – Primeira Fase

Termo utilizado	Definição
Critérios de seleção (níveis de seleção)	Critérios definidos em níveis utilizados na identificação e seleção dos artigos científicos para a Análise de Conteúdo (AC);
Segmentos ou Segmentos de códigos	Trechos, frases ou palavras que identificam conceitos relacionados às dimensões do RI;
Codificação	Atividade que concentra os segmentos identificados em grupos por proximidade semântica;
Codificação em nível aberto (codificação aberta)	Codificação mais abrangente na qual os segmentos são identificados como semelhantes; diferenças e padrões que possibilitem a formação de conceitos agrupáveis também são consideradas;
Codificação em nível axial (codificação axial)	Agrupamento por inferência;
Codificação em nível seletivo (codificação seletiva)	Seleção dos segmentos em torno de códigos centrais, sem repetições;

Fonte: Desenvolvimento próprio.

### 3.1.1 Primeira fase: identificação dos elementos das dimensões do RI

De acordo com Marques (2016), a crítica mais significativa sobre a utilização do RI pelas organizações é que não há um consenso sobre os elementos que compõem suas dimensões, dado que a sua utilização é obrigatória para poucos países no mundo, como África do sul e Dinamarca, sendo voluntária para os demais países. Esta situação contribui sobremaneira para a falta de consenso entre organizações usuárias e consequentemente, reduzindo a confiabilidade nas informações divulgadas por elas. Além disso, os estudos sobre o tema focam apenas o *relatório* integrado como instrumento de divulgação de informações aos acionistas, negligenciando os aspectos de gestão, presentes no modelo de negócio do RI (relato).

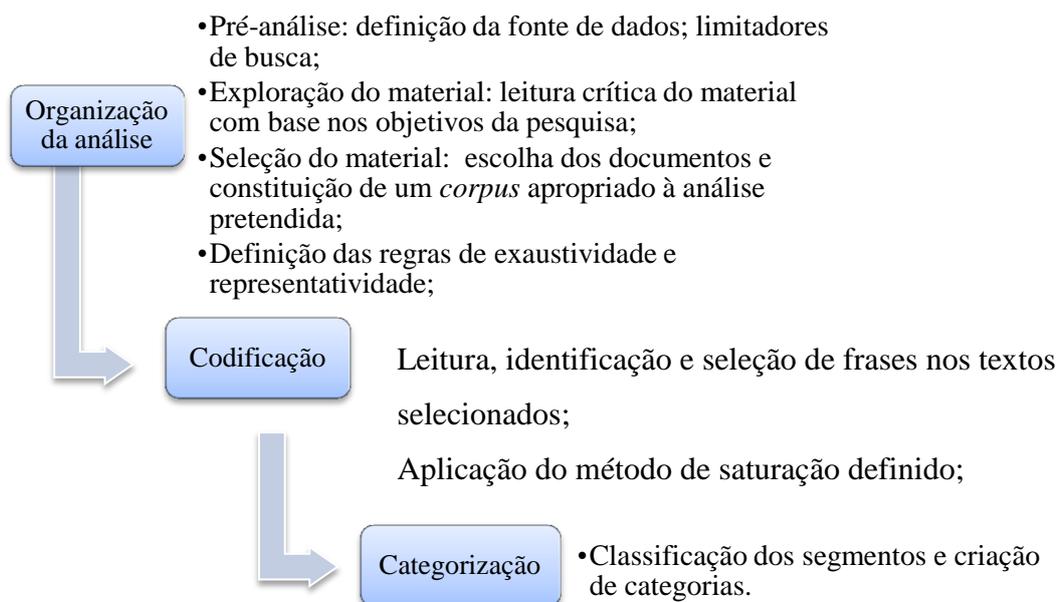
Por esta razão, identificar estes elementos basilares, especialmente no contexto de gestão, tornou-se essencial para o desenvolvimento desta pesquisa. Nesse sentido, optou-se

pela identificação de tais conceitos por meio da análise de artigos publicados em revistas acadêmicas reconhecidas nas áreas de Administração, gestão, negócio e assuntos afetos.

Segundo Bardin (1977), a AC é definida como um conjunto de técnicas para análise das diversas formas de comunicação, desenvolvida de forma sistematizada e organizada com base em um caminho lógico, com o objetivo de descrever o conteúdo do material ao qual se pretende conhecer. Segundo esta autora, o que se procura estabelecer com a aplicação das técnicas de AC é que, partindo das estruturas linguísticas e semânticas das comunicações, seja possível identificar regras de encadeamento de frases com características convergentes.

A seguir será demonstrada a estruturação geral da AC (Figura 1), conduzida seguindo o proposto por Bardin (1977).

. Figura 1: ilustração do desenvolvimento da análise de conteúdo.



Fonte: desenvolvimento próprio.

a) Organização da análise:

a.1) Definição das fontes de dados e limitadores:

Foi realizada pesquisa à base de dados EBSCO Host - *Business Source Complete*, nos meses de junho e agosto de 2018, tendo como termo de busca as nomenclaturas usadas pelo

*International Integrated Reporting Council (IIRC)* para cada capital do RI; e critérios em cascata, procedimento similar ao proposto por Antonetti e Baines (2015), conforme à seguir:

Nível 1: O termo de busca foi aplicado restringindo sua localização ao campo *Abstract* ou *Author Supplied Abstract*, restringindo a pesquisa inicial às revistas acadêmicas analisadas por especialistas;

Nível 2: Em seguida foi realizado um refinamento por tipo de documento “revistas acadêmicas”;

Nível 3: Na intenção de selecionar publicações alinhadas aos conceitos mais atuais da pesquisa, aplicou-se um critério complementar de resgate de documentos dos últimos 10 anos (2008-2018);

Nível 4: Nesse nível, a busca restringiu-se às publicações referentes aos assuntos aderentes à temática desta pesquisa e alinhadas ao contexto de gestão, governança e governança pública disponíveis na plataforma. (por exemplo: *business enterprises, management, organizational performance, innovation in business, governance in business, public sector*);

Nível 5: Foi aplicada a seleção dos periódicos por *ranking*, disponível na plataforma digital *Scimago Institutions Rankings*, restringindo-se àqueles com avaliação de impacto igual ou superior a 1.

Registra-se que, para esta pesquisa, as ideias centrais e todas as contribuições relevantes originadas nos artigos selecionados foram consolidadas em um documento único que deu suporte às demais fases, facilitando a segmentação e a codificação seguintes. Além disso, para algumas dimensões, visando manter a profundidade pretendida e a efetividade esperada nos resultados, foi necessário adicionar elementos aos critérios dispostos, os quais serão tratados individualmente quando do relato metodológico relativo a cada dimensão.

#### a.2) Exploração e seleção do material

Para a seleção final, foi realizada a leitura dos *abstracts* dos artigos recuperados a fim de verificar possíveis incompatibilidades com a proposta da pesquisa que justificassem sua

exclusão. Para facilitar a identificação do material selecionado para a análise propriamente dita, atribui-se a esta etapa o nível 6 de limitação.

#### a.3) Definição das regras de exaustividade e representatividades

As regras para exaustividade e representatividade do material recuperado seguiu o critério de Saturação Teórica proposto por Bowen (2008). Segundo o autor, este método tem como objetivo principal estabelecer um limite seguro para a conclusão da busca por achados, de forma a levantar novos elementos continuamente para a pesquisa até o ponto de retorno decrescente. Partindo desse conceito, no momento em que novos achados não são mais identificados, não são justificados incrementos em leitura adicional.

#### b) Codificação

Bowen (2008) descreve que a fase posterior à saturação teórica é a codificação dos segmentos. Para este autor, na prática, a codificação é parte indissociável da categorização, pois trata-se de um método comparativo constante. A fronteira entre as fases de codificação e categorização não são estanques e abrangem três níveis complementares em si: aberto, axial e seletivo.

No nível aberto, são destacadas do material selecionado as frases-chave por meio de uma abordagem indutiva. O objetivo desse processo é identificar elementos relevantes associados ao tema pesquisado de uma forma ampla, em busca de um conceito preliminar. Em seguida, as frases destacadas são revisadas com a intenção de identificar semelhanças, diferenças e padrões que possibilitem a formação de conceitos agrupáveis. Nesta pesquisa utilizou-se o software MAXQDA 2018 neste nível de codificação.

O nível axial prevê o agrupamento dos códigos criados no nível anterior (aberto) de acordo com a inferência do pesquisador. Este agrupamento ocorre em termos abstratos e se refere às semelhanças observadas resultantes da imersão nos textos analisados.

O nível seletivo seleciona os códigos centrais, sem repetições de segmentos, e conectados aos termos emergentes na fase inicial, tendo como principais resultados esperados as categorias de códigos e as teorias emergentes.

#### c) Categorização

Última fase da AC prevê identificação das categorias de códigos com a proposição de um rótulo que caracteriza os elementos daquela seleção como pertencentes a uma mesma família, alinhados às teorias centrais dos temas pesquisados.

### 3.1.2 A segunda fase: Hierarquização das Categorias

A segunda fase da pesquisa tem como objetivo a hierarquização dos elementos identificados na fase anterior, por meio da aplicação de uma metodologia multicritério de apoio à decisão. A justificativa para a escolha do método se concentrou em duas questões principais:

- i) O tema central deste trabalho é a gestão pública no Brasil e concretiza-se por meio da proposta de modernização das práticas de gestão pública aplicadas à Marinha do Brasil. Nesse contexto, entende-se que não seja coerente considerar as organizações de forma isolada, sendo necessária a aplicação de uma metodologia em um grupo de organizações a fim de que as conclusões demonstrem um consenso entre os participantes; e
- ii) Este estudo busca relacionar o RI, como instrumento de governança, com as características da NPG. Para viabilizá-lo, o método escolhido necessariamente relacionará múltiplas variáveis e múltiplos critérios, sendo aplicável, nesse caso, uma metodologia que respalde racionalmente a solução encontrada, podendo ser reaplicado posteriormente, com vistas a manter o rigor metodológico.

Considerando tais questões, nesta pesquisa optou-se pela utilização do método de análise hierárquica chamado *Analytic Hierarchy process* (AHP).

Existem inúmeros métodos multicritério de apoio à decisão (MMAD), cada um com características, limitações e vantagens próprios. Contudo, a escolha pelo AHP se consubstanciou no fato deste método apresenta-se ideal para tomada de decisão em grupo, oferecendo inúmeras vantagens, tais como: a obtenção de um consenso sobre os assuntos abordados; sintetização das decisões do grupo; ele acomoda conceitos tangíveis e intangíveis, relacionando valores, individuais e de grupo, compartilhados por meio do processo de decisão; a forma prescritiva do método prevê a estruturação da decisão de grupo de maneira que a discussão centre-se em objetivos e não em alternativas; permite que a discussão continue até que todas as informações pertinentes sejam consideradas. (LAI; TRUEBLOOD; WONG, 1999).

Além disso, segundo os autores, um aspecto valioso deste método é que, como as escolhas são consensuais entre os participantes, tornam-se maiores as possibilidades de alcance os objetivos declarados.

O método AHP relaciona variáveis intangíveis, ligadas às percepções e experiências pessoais, e variáveis de decisão, por meio da aplicação de uma escala numérica, atribuindo ao tema a ser decidido um grau compatível com a hierarquização de prioridade (SAATY, 2010).

Saaty e Vargas (2012) explicam que o método AHP é a abordagem ideal para processos de tomada decisão, pois relacionam múltiplas alternativas, par a par, à luz dos critérios propostos. Esta comparação tem como objetivo estabelecer as prioridades entre as alternativas que, por força das relações matriciais e da atribuição de graus da escala pelo participante, resulta em uma gradação de preferências das alternativas (variáveis de decisão).

Seguindo a mesma logica, Fávero (2012) pontua que o método se apoia em três pilares: Função objetivo, variáveis de decisão, e restrições. Segundo este autor, a função objetivo expressa o resultado pretendido com a aplicação do método, que nesta pesquisa está definida pela pergunta de pesquisa.

As variáveis de decisão são as alternativas às quais são submetidos os tomadores de decisão e sobre as quais devem definir preferências para hierarquizá-las. No caso concreto, as variáveis de decisão são os elementos das dimensões do RI emergidos e identificados na análise de conteúdo, registrados em categorias. Por fim, os critérios são as restrições impostas, ou seja, a teoria central que irá balizar as decisões dos participantes. No caso desta pesquisa, os critérios foram destacados dos conceitos da NPG defendidos por autores consagrados e que serão especificados na seção destinada ao relato da segunda fase.

Para esta fase da pesquisa optou-se pela sequencia de trabalho pontuada por Murata e Katayama (2011), registrada no capítulo 5:

- 1) Formulação de um objetivo, dos critérios e alternativas;
- 2) Definição dos participantes (decisores no processo);
- 3) Construção de modelo de Hierarquização, demonstrando a relação entre alternativas, critérios, o objetivo geral da decisão e o(s) decisores (s);
- 4) Realizar a comparação as alternativas á luz dos critérios propostos utilizando-se de questionários e da escala fundamental Saaty para quantificação dos resultados; e
- 5) Realização da análise dos dados.

Quanto à seleção dos decisores, os seguintes critérios foram estabelecidos:

- a) A dimensão – com vistas a reduzir o número de perguntas por respondentes; ampliar e aprofundar as informações, considerando que a MB é uma Instituição presente em todo o território nacional, contemplando organizações militares com os mais variados papéis e diferentes missões;
- b) *O posto* – com intuito de manter comparabilidade entre as respostas optou-se por aplicar os questionários aos Oficiais nos postos de Capitães de mar e guerra (CMG); Capitães-de-Fragata (CF) ou Capitães-de-Corveta (CC); e
- c) *A função* – além do posto, a função atual exercida pelo oficial participante contribuiu para definição do decisor em cada dimensão, pois parte-se do princípio que este reúne conhecimento e experiências mais atuais para responder aos assuntos afetos à determinada dimensão.

**Quadro 3: Informações sobre os Decisores do processo - Fase 2**

<b>Dimensão</b>	<b>Posto</b>	<b>Função</b>	<b>Organização militar</b>
Humana	CF	Encarregado da Divisão de distribuição de Oficiais	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPESFN)
	CMG	Planejamento	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM)
Social	CF	Diretor	Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM)
Intelectual	CC	Assessora do Conselho para Gestão do Conhecimento na MB	Diretoria de Administração da Marinha (DAdM)
Natural	CMG	Diretor	Depósito de Combustíveis da Marinha (DepCMRJ)
Financeira	CF	Chefe do	Diretoria de Gestão

<b>Dimensão</b>	<b>Posto</b>	<b>Função</b>	<b>Organização militar</b>
		Departamento do Plano Diretor e Operações de Crédito	Orçamentária da Marinha (DGOM)
	CF	Assessor do Plano Diretor	Comando do Material do Corpo de Fuzileiros Navais (CMatFN)

**Fonte: Desenvolvimento próprio**

A respeito das variáveis de decisão, estes são os elementos os quais se pretende hierarquizar (FAVERO,2012). No caso da pesquisa, as variáveis de decisão são as categorias que compõe cada dimensão do RI, mapeados na análise de conteúdo. Cabe ao decisor estabelecer pesos a estes elementos de acordo com suas preferências à luz dos critérios, conjugando as variáveis de decisão e os critérios estabelecidos, permitindo, dessa forma, estabelecer uma ordem de prioridade entre eles (hierarquização) (SAATY, 2000; ORTIZ-BARRIOS; 2017).

De acordo com Silva, Shibao, Barbiery, Libratz e Santos (2018), considerando que o método relaciona as alternativas e os critérios em matrizes quadradas, o resultado esperado é a distribuição de pesos que representam o consenso entre as alternativas e os critérios apresentados ao decisor.

Quanto aos critérios, estes representam as restrições para a ponderação das alternativas (SAATY, 2010) que, nessa pesquisa, são os conceitos que estão circunscritos no paradigma da Nova Governança Pública (NPG). O decisor estabelece suas preferências entre as alternativas apresentadas à luz destes conceitos. Cabe registrar que tais conceitos são referenciados a seguir:

**Quadro 4: Critérios com base nos conceitos associados ao paradigma da NPG**

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Criação de valor	Oriundo da criação de valor público, conceitos que desloca o foco da eficiência para a Efetividade da gestão;	Osborne (2006); O'Flynn (2007)
Gestão Participativa (Modelos participativos de Gestão)	Baseados em gestão de redes, coprodução, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão,	Osbone (2006); Santos (2016)

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
	contratos relacionais ;	
Eficiência Política	Enfatizando o papel coordenador dos interesses dos atores participantes das atividades da organização;	Osborne (2006; 2008) O’Flynn (2007)
Visão de longo prazo (sustentabilidade organizacional)	Relaciona-se à perenidade das organizações – visão de longo prazo e sustentabilidade.	Brito e Brito (2012); Osborne (2006; 2008; 2017)

**Fonte: Desenvolvimento próprio**

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionários. Apesar da prescrição do método, duas condições fundamentais devem ser observadas na construção do questionário: a primeira é que se faz necessário que o respondente compreenda bem os objetivos da pesquisa; e, dada a quantidade de categorias criadas e critérios propostos, que as perguntas sejam registradas da forma mais direta possível.

Por esta razão, os questionários foram estruturados em duas partes: a primeira, contemplando um conteúdo explicativo sobre pesquisa, os objetivos e sua relevância; e a segunda, contendo perguntas de comparação direta, par à par, inicialmente sobre os critérios, em seguida, das alternativas, à luz dos critérios propostos.

A aplicação dos questionários ocorreu de forma presencial e, para compilação das respostas e resultados optou-se pela utilização do software *Transparent Choice* - software *on line* baseado em AHP desenvolvido no setor industrial com o objetivo de apoiar os processos de tomada de decisões (GRIMA, SINGH, SMETSCHKA; 2017; AGAPOVA, RESNAHAN, LINNAU, GARRISON, HIGASHI, KESSLER, DEVINE, 2017).

Assim, para facilitar o entendimento acerca da descrição dessa fase da pesquisa, foi inserida a Quadro 5 a seguir contendo os principais termos utilizados na segunda fase da pesquisa e suas definições presentes nas próximas seções:

**Quadro 5: Termos e definições – segunda fase**

<b>Termo utilizado</b>	<b>Definição</b>
Variáveis de decisão	São as opções disponíveis para o decisor. Nesta pesquisa, as variáveis de decisão são as categorias oriundas da AC.

<b>Termo utilizado</b>	<b>Definição</b>
Restrições	São balizadores para a tomada de decisão. Conceitos ou regras que devem ser respeitadas pelo tomador de decisão. Nesta pesquisa, as restrições são os conceitos relacionados à NPG
Função Objetivo	É o objetivo principal da tomada de decisão. Nesta pesquisa, a função objetivo acompanha a pergunta de pesquisa no que tange à identificação dos elementos mais aderentes ao contexto de atuação da MB;
Hierarquização	Resultado da aplicação parcial do AHP que prevê a organização das variáveis de decisão em níveis de acordo com a prioridade estabelecida pelos participantes.

Fonte: Desenvolvimento próprio.

Para a comparação entre as alternativas e critérios, o AHP prevê a utilização de uma escala fundamental que visa traduzir numericamente as preferências dos respondentes diante das opções disponíveis.

Quadro 6: Escala Fundamental Saaty

<b>Grau</b>	<b>Importância atribuída</b>	<b>Explicação</b>
<b>1</b>	Igual importância	As opções contribuem igualmente para o objetivo
<b>3</b>	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra.
<b>5</b>	Grande importância ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra.
<b>7</b>	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra.

<b>Grau</b>	<b>Importância atribuída</b>	<b>Explicação</b>
<b>9</b>	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra com o mais alto grau de certeza.
<b>2,4,6,8</b>	Valores intermediários	Quando não há expressa correspondência entre um grau e outro.

Fonte: adaptado de SAATY (2012, p.12)

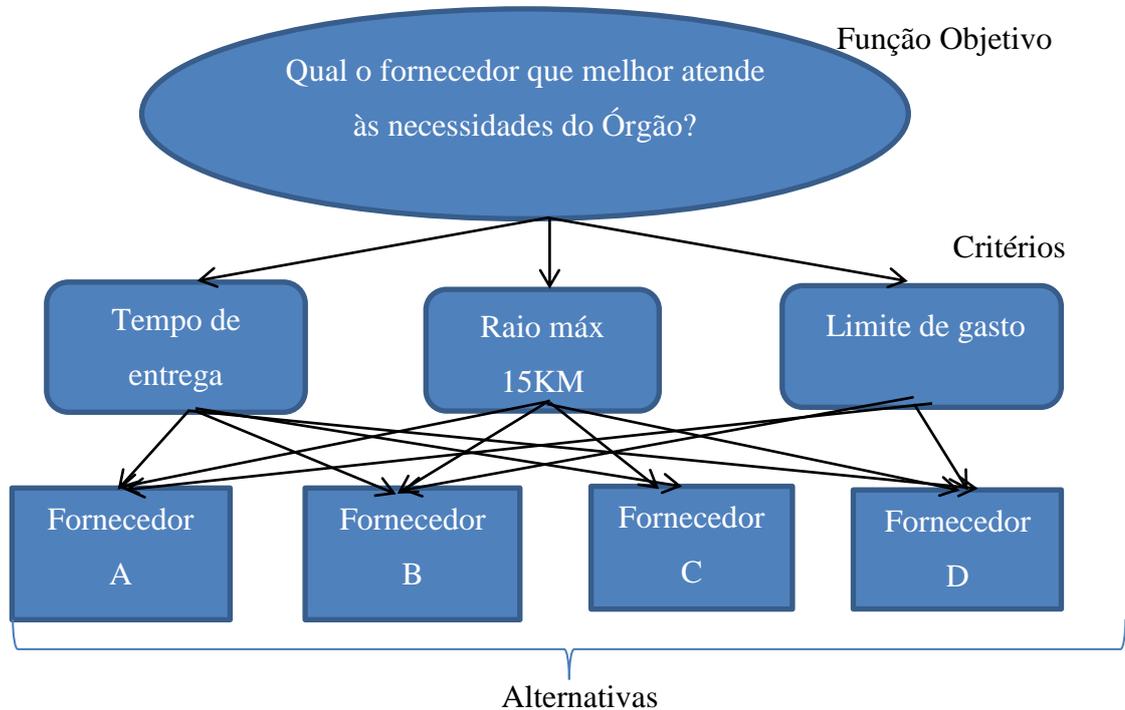
Para melhor ilustrar a utilidade do método AHP, segue abaixo um exemplo hipotético de aplicação:

Um determinado órgão público pretende selecionar um fornecedor de hortifruti para suas compras mensais. O gestor para esta aquisição apresenta as seguintes necessidades ao futuro fornecedor:

- a) O tempo de entrega não pode ser superior a 3 dias úteis;
- b) O fornecedor deve estar em um raio de até 15KM da sede do órgão comprador; e
- c) O montante destinado a esta despesa não deve ser superior a R\$ 3.000,00 por mês;

A cidade possui quatro fornecedores disponíveis para participar do processo de escolha (Fornecedor A, B, C e D ). O fornecedor que melhor atender às necessidades do Órgão será o escolhido.

Figura 2: Representação gráfica do problema proposto - AHP



Fonte: Desenvolvimento próprio

O método AHP, prevê a comparação entre os critérios, par a par, utilizando para isto a escala fundamental, a fim de estabelecer pesos relativos à importância atribuída a cada opção. Em seguida, realiza-se a comparação par a par entre alternativas (Fornecedores), à luz de cada critério, a fim de identificar as preferências do respondente. No exemplo proposto, as comparações entre alternativas aconteceriam da seguinte forma: Fornecedor A x Fornecedor B; Fornecedor A x Fornecedor C; Fornecedor A x Fornecedor D; Fornecedor B x Fornecedor C; Fornecedor B x Fornecedor D e Fornecedor C x Fornecedor D.

Na comparação entre fornecedores (Fornecedor A x Fornecedor B, por exemplo) o participante (no exemplo, o gestor) deve conjugar as alternativas e os critérios em uma proposição, conforme a seguir:

*Considerando a “necessidade de entrega não ser superior a 3 dias úteis” (critério “a”), qual nota você atribui ao fornecedor A quando comparado ao fornecedor B?*

No exemplo proposto, se ambos atestam capacidade de entrega dentro do prazo estipulado pelo órgão, recebem o grau 1 da escala (igual importância). Por outro lado, se o Fornecedor A atestar capacidade de atendimento de 6 dias úteis e o Fornecedor B, de 2 dias úteis, este (Fornecedor B) poderia receber o grau 5, em relação àquele (Fornecedor A).

**Quadro 7: Escala Fundamental**

<b>Grau</b>	<b>Importância atribuída</b>
<b>1</b>	Igual importância
<b>3</b>	Importância pequena de uma sobre a outra
<b>5</b>	Grande importância ou essencial
<b>7</b>	Importância muito grande ou demonstrada
<b>9</b>	Importância absoluta
<b>2,4,6,8</b>	Valores intermediários

Fonte: Adaptada de SAATY (2012, p.12)

Este procedimento é repetido para todas as alternativas à luz cada critério gerando, ao final, uma hierarquização entre as alternativas, similar à registrada na tabela a seguir:

Fornecedor C	45%
Fornecedor A	30%
Fornecedor B	20%
Fornecedor D	5%

Observando a tabela acima, o fornecedor que melhor atende às necessidades do Órgão é o Fornecedor C.

No caso desta pesquisa, as categorias pertencentes a cada dimensão do RI, emergidas da AC, serão as variáveis de decisão e a aplicação do AHP destina-se a hierarquizá-las de acordo com as prioridades estabelecidas pela Marinha do Brasil, semelhante ao proposto no exemplo acima, contudo não sendo objeto deste estudo a seleção de uma única categoria.

Quanto aos critérios do modelo de hierarquização, estes foram extraídos dos conceitos da NPG citados anteriormente no capítulo destinado ao referencial teórico e encontram-se listados (resumidamente) a seguir:

- a) *Criação de valor* - Conceitos que desloca o foco da eficiência para a Efetividade da gestão;
- b) *Gestão Participativa* - Baseados em gestão de redes, coprodução, cocriação, co-designer, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão por meio do envolvimento dos participantes da atividade organizacional;
- c) *Eficiência Política* - Enfatizando o papel coordenador dos interesses dos atores participantes das atividades da organização;
- d) *Sustentabilidade em organizações públicas* – relacionado à visão de longo prazo e do desenvolvimento conjunto de ações que visem à perenidade da organização.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE: ANÁLISE DE CONTEÚDO**

O Quadro a seguir descreve os resultados relativos à aplicação dos critérios definidos na seção 3.1 e revela as quantidades de artigos identificados em cada critério, os percentuais de saturação teórica, a relação de segmentos identificados e codificados e as categorias criadas para cada dimensão pesquisada.

Quadro 8: Visão geral dos resultados da primeira fase

	<b>Humano</b>	<b>Social</b>	<b>Intelectual</b>	<b>Natural</b>		<b>Financeiro</b>	<b>Manufaturado</b>	
<b>Termo de busca</b>	“Human Capital”	“Social Capital”	“Intellectual Capital”	“Natural Capital”	“Environmental Capital”	“Financial Capital”	“Manufactured Capital”	“Manufacturing Capital”
<b>Crítérios da pesquisa</b>	<b>Quantidade de artigos encontrados</b>							
<b>Nível 1</b>	11.667	4.996	1.527	18	45	650	18	44
<b>Nível 2</b>	11.658	4.005	1.515	16	45	635	15	44
<b>Nível 3</b>	6.970	3.596	323	9	26*	419	6*	10 <sup>†</sup>
<b>Nível 4</b>	660	577	18	7	11	85	--**	2**
<b>Nível 5</b>	116	147	18	--**	--**	19	--**	--**
<b>Nível 6</b>	58	87	16	6	11	13	5	--
<b>Totais</b>	58	87	16	17		13	5	
<b>Saturação Teórica</b>								
<b>% de segmentos identificados</b>	95%	91,2%	91,4%	92,8%		76,9%	--***	
<b>Quantidade de artigos utilizados</b>	15	11	7	11		10	5	

<b>Codificação</b>						
<b>Artigos utilizados</b>	20	20	16	16	13	5
<b>Segmentos identificados</b>	61	91	93	48	13	5
<b>Segmentos codificados</b>	46	42	71	42	10	--***
<b>Categorização</b>						
<b>Categorias criadas</b>	<b>Humano</b>	<b>Social</b>	<b>Intelectual</b>	<b>Natural</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Manufaturado***</b>
	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Aspectos Intra-organizacionais	Pessoas e Redes	--
	Aspectos Organizacionais	Aspectos Organizacionais	Aspectos Organizacionais		Fontes de Financiamento	--
	Aspectos Relacionais	Aspectos Estruturais	Aspectos Relacionais	Governança Ambiental	Cultura e Inovação	--
	Conhecimento e Inovação	Cultura	Aspectos Processuais	Gestão de Recursos naturais		--
			Conhecimento			--

Fonte: Desenvolvimento próprio.

\*\*Em virtude da reduzida quantidade de artigos identificados no critério anterior, os demais parâmetros não foram aplicados, sendo considerada a totalidade dos documentos.

\*\*\* Não foi verificada saturação teórica com os artigos identificados, inviabilizando a realização das fases seguintes (codificação e categorização).

#### 4.1 A Dimensão Humana

A análise de conteúdo do referencial teórico para esta dimensão registrou um total de 58 artigos selecionados, dos quais 20 foram efetivamente considerados para a AC, conforme Quadro 8 (Quadro geral). Os artigos utilizados encontram-se listados no Quadro 9 a seguir:

**Quadro 9: Artigos recuperados na Dimensão Humana**

<u>Título</u>	<u>Data publicação</u>	<u>Autores</u>	<u>Journal</u>
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION (EO) AND HUMAN RESOURCES OUTSOURCING (HRO): A “HERO” COMBINATION FOR SME PERFORMANCE	Set/18	Irwin, Kristin C.; Landay, Karen M.; Aaron, Joshua R.; McDowell, William C.; Marino, Louis D.; Geho, Patrick R.	Journal of Business Research
BUILDING SMALL FIRM PERFORMANCE THROUGH INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT: EXPLORING INNOVATION AS THE “BLACK BOX”	Jul/18	McDowell, William C.; Peake, Whitney O.; Coder, LeAnne; Harris, Michael L.	Journal of Business Research
LEVERAGING WHO YOU KNOW BY WHAT YOU KNOW: SPECIALIZATION AND RETURNS TO RELATIONAL CAPITAL	Jul/18	Byun, Heejung; Frake, Justin; Agarwal, Rajshree	Strategic Management Journal
WHY ARE SOME GRADUATE ENTREPRENEURS MORE INNOVATIVE THAN OTHERS? THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL, PSYCHOLOGICAL FACTOR AND ENTREPRENEURIAL REWARDS ON ENTREPRENEURIAL INNOVATIVENESS.	Jun/18	Jun Li; Jingjing Qu; Qihai Huang	Entrepreneurship & Regional Development

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
AN EXAMINATION OF THE FIRM-LEVEL PERFORMANCE IMPACT OF CLUSTER HIRING IN KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS	Jun/18	Eckardt, Rory; Skaggs, Bruce C.; Lepak, David P..	Academy of Management Journal
LEADERSHIP DEVELOPMENT PRACTICE BUNDLES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF HUMAN CAPITAL AND SOCIAL CAPITAL	Fev/18	Subramony, Mahesh; Segers, Jesse; Chadwick, Clint; Shyamsunder, Aarti	Journal of Business Research
THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A META-ANALYSIS OF RESOURCE ORCHESTRATION AND CULTURAL CONTINGENCIES	Ago/17	Miao, Chao; Coombs, Joseph E.; Qian, Shanshan; Sirmon, David G.	Journal of Business Research
STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL AND COMPETITIVE ADVANTAGE: IS THE FIELD GOING IN CIRCLES?	Jan/17	Delery, John E.; Roumpi, Dorothea	Human Resource Management Journal
STRATEGY, HUMAN CAPITAL INVESTMENTS, BUSINESS-DOMAIN CAPABILITIES, AND PERFORMANCE: A STUDY IN THE GLOBAL SOFTWARE SERVICES INDUSTRY	Mar/17	Chatterjee, Joydeep	Strategic Management Journal
INSTITUTIONAL AND RESOURCE-BASED EXPLANATIONS FOR SUBSIDIARY PERFORMANCE	Jul/17	Hughes, Mathew; Powell, Taman H.; Chung, Leanne; Mellahi, Kamel	British Journal of Management

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
FIRM-SPECIFIC HUMAN CAPITAL INVESTMENTS AS A SIGNAL OF GENERAL VALUE: REVISITING ASSUMPTIONS ABOUT HUMAN CAPITAL AND HOW IT IS MANAGED	Abr/17	Morris, Shad S.; Alvarez, Sharon A.; Barney, Jay B.; Molloy, Janice C..	Strategic Management Journal
HUMAN CAPITAL FACTORS AFFECTING HUMAN RESOURCE (HR) MANAGERS' COMMITMENT TO HR AND THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL VALUE ON HR	Mar/Apr2017	Oh, In-Sue; Blau, Gary; Han, Joo Hun; Kim, Seongsu	Human Resource Management
EVALUATION OF IPO-FIRM TAKEOVERS: AN EVENT STUDY	Dez/16	Lehmann, Erik; Schwerdtfeger, Manuel	Small Business Economics
MICRO-FOUNDATIONS OF FIRM-SPECIFIC HUMAN CAPITAL: WHEN DO EMPLOYEES PERCEIVE THEIR SKILLS TO BE FIRM-SPECIFIC	Jun/16	Raffiee, Joseph; Coff, Russell	Academy of Management Journal
WHO CAPTURES THE VALUE CREATED WITH HUMAN CAPITAL? A MARKET-BASED VIEW	Ago/15	Molloy, Janice C.; Barney, Jay Bryan	Academy of Management Perspectives
ADVANCING THE HUMAN CAPITAL PERSPECTIVE ON VALUE CREATION BY JOINING CAPABILITIES AND GOVERNANCE APPROACHES	Ago/15	Mahoney, Joseph T.; Kor, Yasemin Y.	Academy of Management Perspectives

<u>Título</u>	<u>Data publicação</u>	<u>Autores</u>	<u>Journal</u>
STRATEGIC ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (STROBE): THE MISSING VOICE IN THE STRATEGIC HUMAN CAPITAL CONVERSATION	Ago/15	Ployhart, Robert E.	Academy of Management Perspectives
HUMAN CAPITAL, SOCIAL CAPITAL, AND SOCIAL NETWORK ANALYSIS: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Ago/15	Hollenberbeck, John R.; Jamieson, Bradley B.	Academy of Management Perspectives
MAKING STRATEGIC HUMAN CAPITAL RELEVANT: A TIME-SENSITIVE OPPORTUNITY	Ago/15	Kryscynski, David; Ulrich, Dave	Academy of Management Perspectives
TOWARD A THEORY OF PERCEIVED FIRM-SPECIFIC HUMAN CAPITAL	Ago/15	Coff, Russell, Raffiee, Joseph	Academy of Management Perspectives

Fonte: desenvolvimento próprio.

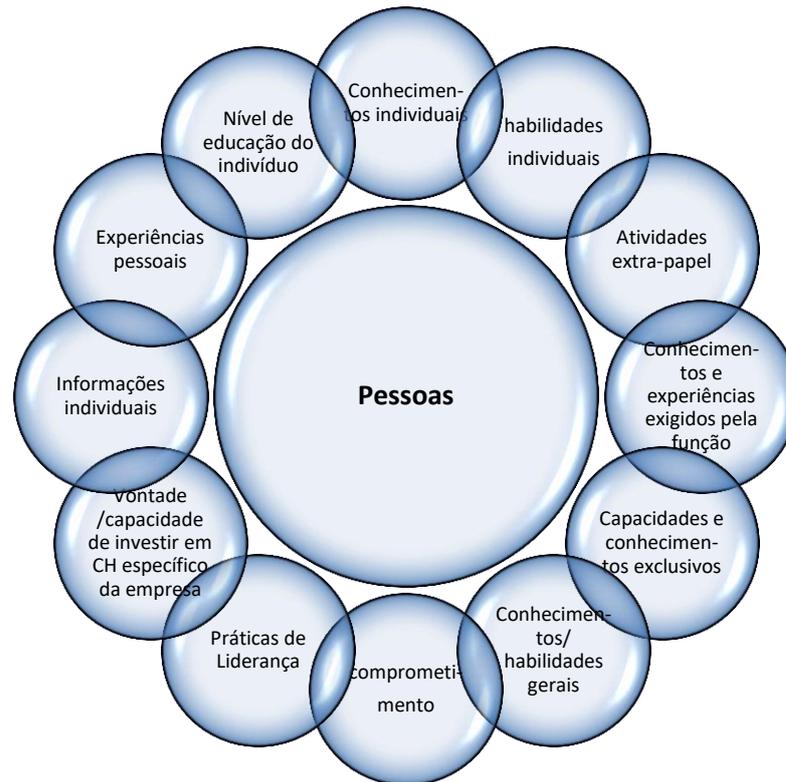
### **Discussão dos resultados:**

A análise revelou 61 segmentos iniciais que resultaram na organização de 46 códigos distribuídos em quatro categorias. Estas categorias emergiram do agrupamento de características e da convergência de conceitos existente entre os segmentos iniciais revelando que a dimensão humana, representada pelo capital humano, essencialmente conjuga quatro grandes aspectos: *individual*, *organizacional*, *relacional* (incluindo o relacionamento entre indivíduos e entre estes e a organização), e o de *conhecimento e inovação*, resultando na criação das quatro categorias listadas a seguir:

- a) Categoria 1 - Pessoas;
- b) Categoria 2 - Aspectos Organizacionais;
- c) Categoria 3 - Aspectos Relacionais; e
- d) Categoria 4 - Conhecimento e Inovação.

A primeira categoria (Pessoas) reúne os subelementos relativos às pessoas dentro e fora da organização, sendo estes relacionados ao indivíduo, e pertencentes a ele, construídos ao longo da vida; outros discricionários relativos ao comportamento do indivíduo na organização e os aspectos relacionados ao mercado (Fig. 3). Embora pertençam ao indivíduo, cabe registrar que tais aspectos são desenvolvidos na organização e para uso dela.

**Figura 3: Categoria Pessoas da Dimensão Humana.**



**Fonte: desenvolvimento próprio.**

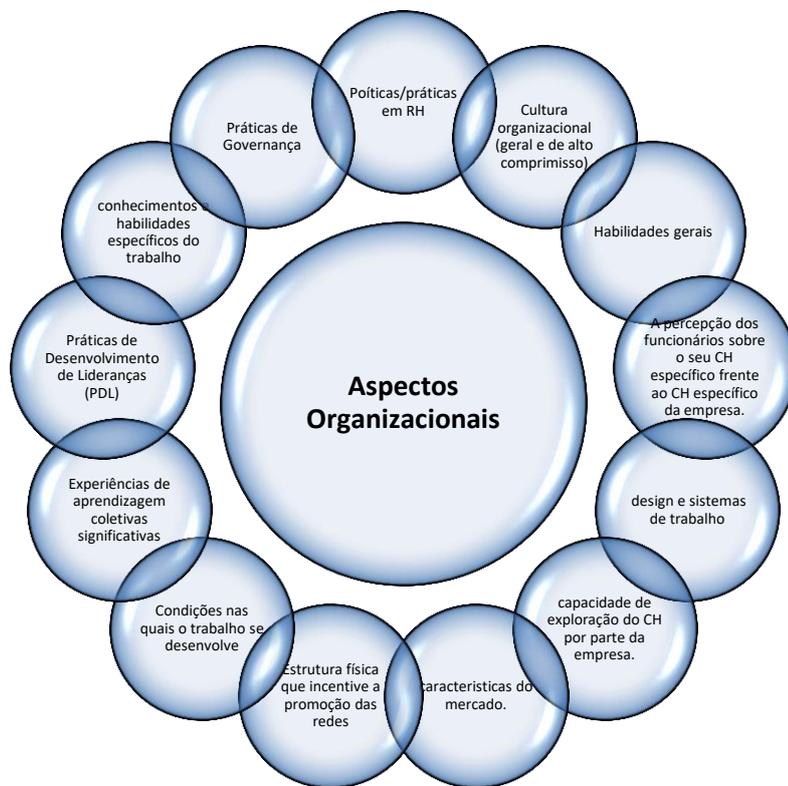
Tais elementos criam valor à medida que tornam a pessoa única, possuidora de características difíceis de serem imitadas ou, como definem Eckardt, Skaggs e Lepak (2018), resultado de uma combinação complexa de características individuais.

No que tange aos aspectos relativos ao mercado de capital humano, os subelementos identificados sugerem que há relações entre as organizações tais que alteram a configuração do mercado de trabalho em termos de condições típicas, ou seja, “ações de especialistas e gerentes de Recursos Humanos podem levar as organizações a criarem novos mercados de trabalho” (MOLLOY; BARNEY; 2015), criando novas competências gerais.

Segundo os autores, por esta razão, os conhecimentos e habilidades gerais, definidos como conhecimentos e habilidades pessoais gerais para o mercado, permitem aproveitamento em diversas organizações e não podem ser negligenciados quando da definição dos aspectos que compõem a dimensão humana.

A segunda categoria (Aspectos Organizacionais) representa os elementos relacionados à organização e suas relações com *stakeholders*, conforme demonstrada a Figura 4, a seguir:

**Figura 4 - Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Humana**



**Fonte: desenvolvimento próprio.**

Os subelementos identificados nesta categoria estão alinhados ao desenvolvimento das práticas em gestão de pessoas (GP) (ECKART *et al*, 2018; Oh *et al*, 2017), representados essencialmente pelos atributos estruturais e processuais da organização. Segundo Coff e Raffiee (2015) o valor estratégico destes atributos está ligado à manutenção dos altos estoques de conhecimento tácito, valioso para a organização.

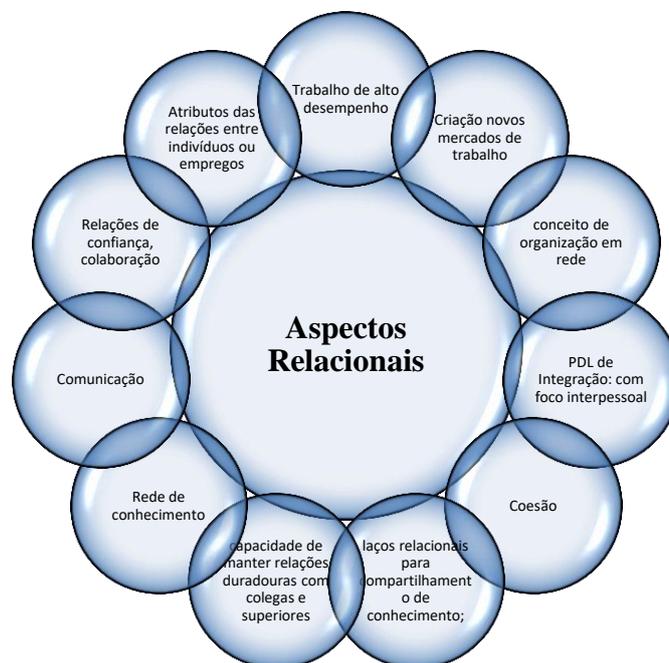
Nesse sentido, a mobilidade ou perda de funcionários para o mercado reduziria o estoque de recursos de capital humano para a empresa gerando como consequência a redução

da produtividade em virtude da redução dos estoques de conhecimento tácito que são levados pelo funcionário que se desliga. Assim, o funcionário se sentiria motivado a investir em aumentar o seu estoque de capital humano de grande valor para a organização, mas de pouco valor para o mercado externo. Contudo, isto nem sempre ocorre dada a assimetria entre as percepções do funcionário sobre si e sobre as exigências do mercado.

Este fato toca a importância da transferência de conhecimento para manutenção do desempenho da organização como uma saída viável para a perda de estoques de capital humano, utilizando-se das relações sociais como meio de transferência de conhecimento e fomento à inovação e ressaltando sua importância para a dimensão humana.

Nesse sentido, outros subelementos semelhantes foram identificados e reunidos na categoria dos Aspectos Relacionais, ilustrada a seguir. Com base neles, coloca-se no centro da discussão o impacto positivo gerado pelas relações sociais, no contexto da dimensão humana, gerando resultados positivos para a organização.

**Figura 5 – Categoria Aspectos Relacionais da Dimensão Humana.**



**Fonte: desenvolvimento próprio.**

Seguindo este raciocínio, Hollenbeck e Bradley B (2015) fazem uma crítica às abordagens anteriores que atribuíam quase que exclusividade aos atributos individuais e organizacionais o desempenho nas organizações, negligenciando os reflexos das práticas de

gestão de pessoas acostadas nos atributos relacionais. Os autores ressaltam as propriedades das redes de relacionamentos como instrumentos de alavancagem dos resultados com foco no desenvolvimento dos recursos de capital humano.

Sob este aspecto, ganham destaque as práticas de desenvolvimento de lideranças (PDL) que tratam das competências necessárias direcionadas à criação de redes e construção de relações (SUBRAMONY *et al*, 2018), incluindo práticas de *mentoring* e *coaching*. Tais práticas têm revelado alterações significativas no aspecto individual e organizacional da dimensão humana, principalmente ligadas à gestão de pessoas (seleção de pessoas, posse, entre outras). Tais práticas, criadas pela organização e mantidas por meio das redes, individualizam os recursos de capital humano criando valor e vantagem competitiva de longo prazo.

A quarta categoria trata do nível mais estratégico do capital humano representado pelo conhecimento e pela inovação, referindo-se aos aspectos relativos às habilidades mais complexas do indivíduo, ao conhecimento tácito e aos processos de transformação deste em conhecimento explícito. Nesse sentido, os subelementos desta categoria relacionam-se à gestão do conhecimento e aos processos de inovação desenvolvidos na organização.

**Figura 6 – Categoria Aspectos de Conhecimento e Inovação da Dimensão Humana.**



**Fonte: desenvolvimento próprio.**

Eckardt, Skaggs e Lepak (2018) pontuam que o nível estratégico do capital humano resulta, essencialmente, da utilização dos atributos individuais e organizacionais para a criação de valor, demonstrando que para se atingir níveis mais altos na dimensão humana necessariamente devem-se conjugar atributos de níveis operacionais e táticos. Cabe registrar que o nível estratégico é entendido como o patamar onde se concentra a criação de valor sustentável, resultando em efeitos diretos em eficiência, qualidade de produtos e serviços, processos de inovação e desempenho financeiro.

Seguindo a mesma lógica, Mahoney e Kor (2015) afirmam que os atributos das relações sociais na organização são as interfaces com assuntos estratégicos, quer seja no aspecto individual, organizacional ou relacional, envolvendo vários tipos de conhecimentos construídos ao longo do tempo, resultando em processos de inovação constantes e mantendo, portanto, estreita relação com a elementos ligados a gestão do conhecimento, como aspecto crítico para a criação de valor na organização.

#### 4.2 A Dimensão Social

Com base na Quadro 8, para esta dimensão registrou-se um total de 87 artigos identificados, dos quais 20 foram efetivamente utilizados para a AC, conforme descreve a Quadro 10 a seguir:

**Quadro 10: Artigos recuperados na Dimensão Social**

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
EXECUTIVE SUCCESSION: THE IMPORTANCE OF SOCIAL CAPITAL IN CEO APPOINTMENTS	Mai/18	Wiersema, Margarethe F; Nishimura, Yoichiro; Suzuki, Katsushi	Strategic Management Journal
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE LONGEVITY: THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL CAPITAL AND MORAL LEGITIMACY IN KOREA	Jun/18	Ahn, Se-Yeon; Park, Dong-Jun	Journal of Business Ethics

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
THE EFFECT OF BOARD CAPITAL AND CEO POWER ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DISCLOSURES	Jun/18	Muttakin, Mohammad Badrul; Khan, Arifur; Mihret, Dessalegn Getie	Journal of Business Ethics
HUMAN CAPITAL, SOCIAL CAPITAL, AND SOCIAL NETWORK ANALYSIS IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Ago/15	Hollenbeck, John R.; Jamieson, Bradley B.	Academy of Management Perspectives
STRUCTURAL SOCIAL CAPITAL AND KNOWLEDGE ACQUISITION: IMPLICATIONS OF CLUSTER MEMBERSHIP	Jun/18	García-Villaverde, Pedro M.; Parra-Requena, Gloria; Molina-Morales, F. Xavier	Entrepreneurship & Regional Development
ARE SMES WITH IMMIGRANT OWNERS EXCEPTIONAL EXPORTERS?	Mai/18	Morgan, Horatio M.; Sui, Sui; Baum, Matthias	Journal of Business Venturing
LEADERSHIP DEVELOPMENT PRACTICE BUNDLES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF HUMAN CAPITAL AND SOCIAL CAPITAL	Fev/18	Subramony, Mahesh; Segers, Jesse; Chadwick, Clint; Shyamsunder, Aarti	Journal of Business Research
THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON TRAVEL COMPANY EMPLOYEES	Jan/18	Park, Sun-Young; Lee, Choong-Ki; Kim, Hyesun	International Journal of Contemporary Hospitality Management
REFUGEE-ENTREPRENEURSHIP: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE	Dez/17	Bizri, Rima M.	Entrepreneurship & Regional Development

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A META-ANALYSIS OF RESOURCE ORCHESTRATION AND CULTURAL CONTINGENCIES	Ago/17	Miao, Chao; Coombs, Joseph E.; Qian, Shanshan; Sirmon, David G.	Journal of Business Research
THE DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF CORE AND PERIPHERAL SOCIAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE	Ago/16	Fonti, Fabio; Maoret, Massimo	Strategic Management Journal
WHY AND HOW DOES SOCIAL RESPONSIBILITY DIFFER AMONG SMES? A SOCIAL CAPITAL SYSTEMIC APPROACH	Out/16	Aragón, Cristina; Narvaiza, Lorea; Altuna, Maite	Journal of Business Ethics
DO COMPENSATION COMMITTEE MEMBERS PERCEIVE CHANGING CEO INCENTIVE PERFORMANCE TARGETS MID-CYCLE TO BE FAIR?	Set/16	Wilkins, Anne; Hermanson, Dana; Cohen, Jeffrey	Journal of Business Ethics
SOCIAL CAPITAL, INFORMAL GOVERNANCE, AND POST-IPO FIRM PERFORMANCE: A STUDY OF CHINESE ENTREPRENEURIAL FIRMS	Abr/16	Cao, Jerry; Ding, Yuan; Zhang, Hua	Journal of Business Ethics
COMPLEMENTARY OR COMPENSATORY? A CONTINGENCY PERSPECTIVE ON HOW ENTREPRENEURS' HUMAN AND SOCIAL CAPITAL INTERACT IN SHAPING START-UP	Mar/16	Semrau, Thorsten; Hopp, Christian	Small Business Economics

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
PROGRESS			
COPING WITH DIVERSITY IN ALLIANCES FOR INNOVATION: THE ROLE OF RELATIONAL SOCIAL CAPITAL AND KNOWLEDGE CODIFIABILITY	Fev/16	Vlaisavljevic, Vesna; Cabello-Medina, Carmen; Pérez-Luño, Ana	British Journal of Management
SHOW ME YOUR NETWORK AND I'LL TELL YOU WHO YOU ARE: SOCIAL COMPETENCE AND SOCIAL CAPITAL OF EARLY-STAGE ENTREPRENEURS.	Set/15	Lans, Thomas; Blok, Vincent; Gulikers, Judith	Entrepreneurship & Regional Development
THE VULNERABILITY AND STRENGTH DUALITY IN ETHNIC BUSINESS: A MODEL OF STAKEHOLDER SALIENCE AND SOCIAL CAPITAL	Ago/15	Marin, Alejandra; Mitchell, Ronald; Lee, Jae	Journal of Business Ethics
THE POSITIVE EXTERNALITIES OF SOCIAL CAPITAL : BENEFITING FROM SÊNIOR BROKERS	Out/12	Galunic, Charles; Ertug, Gokhan; Gargiulo, Martin	Academy of Management Journal

Fonte: Desenvolvimento próprio.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo do referencial teórico sobre o capital social revelou 91 segmentos iniciais que resultaram na organização de 42 códigos distribuídos em quatro categorias:

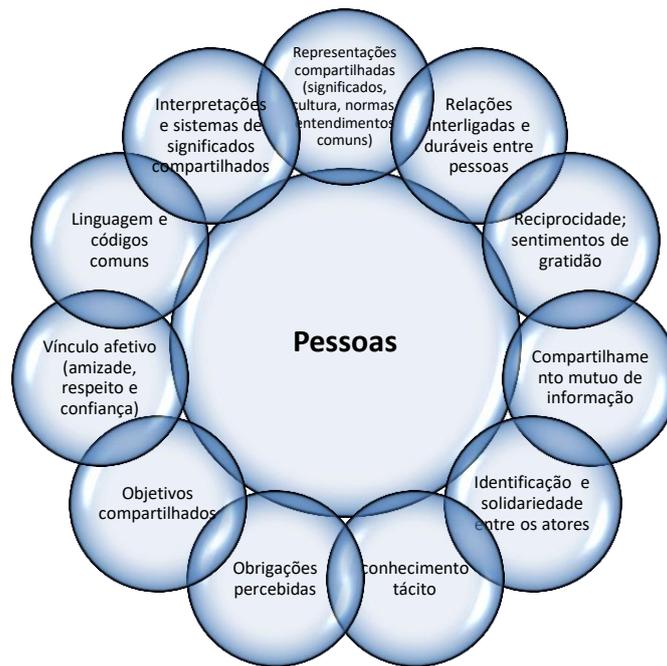
- a) Pessoas;

- b) Aspectos Organizacionais;
- c) Aspectos Estruturais; e
- d) Cultura.

De maneira geral, a dimensão social é representada pela soma do valor real e potencial dos recursos das redes de *relações sociais* (embutidos, disponíveis e derivados) (AHN; PARK, 2018). Segundo Ahn e Park (2018), a dimensão social não se restringe aos recursos resultantes das relações sociais, mas se realiza por meio das relações duráveis, desenvolvidas através da confiança mútua entre pessoas. Observa-se, portanto, que o aspecto fundamental desta dimensão é expresso pelo relacionamento entre indivíduos, tendo nas pessoas seus elementos primários, conforme demonstra a primeira categoria criada.

A categoria “Pessoas” é formada pelos elementos da dimensão social centrados no indivíduo e nos valores e comportamentos necessários ao desenvolvimento das redes sociais.

**Figura 7 - Categoria Pessoas da Dimensão Social**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Nesse sentido, Subramony *et al* (2018) defendem que tais elementos condensam no indivíduo seu atributo mais crítico, representados pelas relações entre os membros das equipes, o compartilhamento de informação, a reciprocidade, a colaboração e outros

elementos estruturais e cognitivos presentes nas redes confirmam a importância do indivíduo no contexto social. Em outras palavras, A segunda categoria criada (Aspectos Organizacionais) condensa os elementos que suportam as redes, que pertencem à organização e sobre os quais ela detém o poder de decisão, tais como: a estrutura de contatos diretos, o estabelecimento dos grupos formais e das redes relacionais de comunicação.

**Figura 8 - Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Social**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Seguindo este raciocínio, Cao, Ding e Zhang (2016) afirmam que o maior impacto das redes para o desempenho da organização é facilitar a obtenção dos recursos necessários à organização, embora, a extração dos benefícios das redes sociais dependa do que a organização estabeleça como prioritário para seu posicionamento estratégico, ou seja, a rede formal deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, os subelementos desta categoria ganham destaque, pois descrevem estes aspectos formais, definidos pela organização.

Outros subelementos relacionados à categoria Aspectos Organizacionais são representados pelas normas, rotinas ou processos estabelecidos pela organização. De acordo com Miao *et al* (2017), as atividades, rotinas e processos de uma organização refletem os “mecanismos por meio dos quais recursos e capacidades são expostos aos processos estratégicos”, o que inclui a configuração e organização das redes

Ahn e Park (2018) definem que a configuração e a organização adequada das redes são essenciais para sua efetividade, reforçando a importância dos atributos processuais, presentes no estabelecimento formal das regras de conduta de participantes, assim como da definição dos objetivos das comunicações no contexto organizacional, sejam ligadas à gestão do conhecimento, à inovação ou outro aspecto julgado relevante.

A terceira categoria (Aspectos Estruturais) retrata os subelementos estruturais das redes. Fazendo uma analogia, os subelementos desta categoria se assemelham aos tijolos e a argamassa na construção de uma casa. De acordo com García-Villaverde, Rodrigo-Alarcón e Parra-Requena (2018), a importância deles é que constituem a base para as interações sociais produzida na rede, enfocando as propriedades do sistema social e a rede de relações em si, incluindo os atores, os grupos formados, os tipos de relações e vínculos e a posição dos atores.

**Figura 9 - Categoria aspectos Estruturais da Dimensão Social**



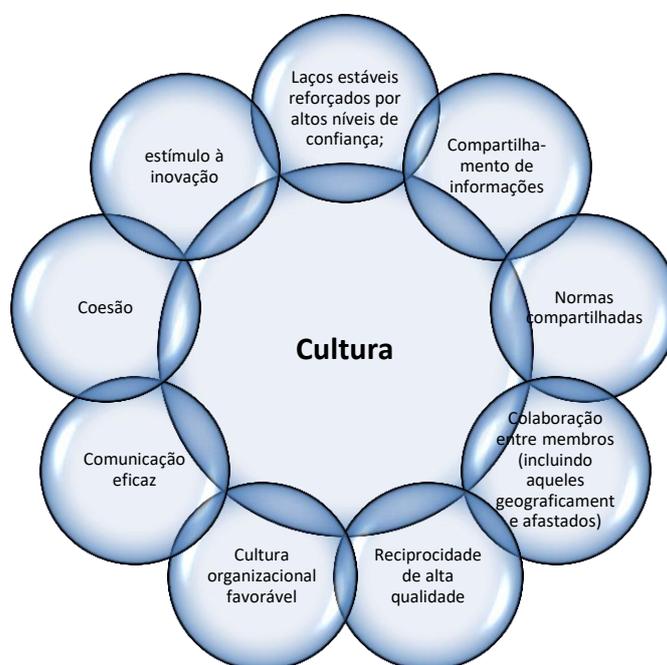
**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Os autores complementam que estes aspectos se apoiam na cultura e em normas, como elementos que reforçam e asseguram o entendimento comum e os objetivos compartilhados pelos atores. Dessa forma, torna-se necessário que os agentes não apenas compartilhem

linguagem e valores comuns como também uma cultura que favoreça os benefícios que as redes propiciam, registrando-se como aspecto fundamental da próxima categoria criada.

Nesse sentido, a quarta categoria (Cultura) apresenta a importância do desenvolvimento da cultura para a dimensão social. Ela é formada pelos aspectos que se conectam com a cultura da organização e reúne subelementos que demonstram o impacto da cultura de compartilhamento, incentivando as relações entre os agentes participantes com base em outros dois elementos essenciais: comunicação e inovação.

**Figura 10 - Categoria Cultura da Dimensão Social**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

De acordo com Hollenbeck e Jamieson (2015) a comunicação é condição essencial para a formação da rede de relacionamentos. Segundo os autores, quando um ator estabelece algum nível de comunicação com outro formam laços relacionais, ou seja, ligações primárias entre indivíduos na rede, voluntários ou não.

A “comunicação eficaz”, subelemento presente nessa categoria difere da “Redes relacionais de comunicação” da categoria *Aspectos Organizacionais*, pois naquela categoria ela se refere à interação entre os atores de uma rede de relacionamento. Enquanto que, nesta, os esforços de comunicação tornam-se sem valor se a cultura organizacional não estiver

favorável ao desenvolvimento da rede, reforçando a importância da cultura como indutora dos processos de comunicação.

Aragón, Narvaiza e Altuna (2016) pontuam que a comunicação facilita a troca de recursos inter-redes e promove a inovação de produtos, a criação capital intelectual e a aprendizagem entre empresas. Sob a ótica da estratégia, a inovação ganha importância como elemento fundamental para a correlação entre a dimensão social e o desempenho.

Por esta razão, desenvolver a cultura e a comunicação como estratégias para adquirir compartilhar conhecimento, permite o acesso às organizações ao conhecimento novo, ajuda na obtenção de recursos de conhecimento de parceiros e, assim, aumenta a amplitude, profundidade e eficiência nas capacidades da organização, como o processo através do qual as organizações alavancam seu desempenho.

### 4.3 A Dimensão Intelectual

Com base nas informações contidas na Quadro 8, a Dimensão Intelectual registrou-se um total de 16 artigos, os quais foram integralmente considerados para a AC, conforme descreve a Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11: Artigos recuperados na Dimensão Intelectual**

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
BUILDING SMALL FIRM PERFORMANCE THROUGH INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT: EXPLORING INNOVATION AS THE “BLACK BOX”.	Jul/18	McDowell, William C.; Peake, Whitney O.; Coder, LeAnne; Harris, Michael L.	Journal of Business Research
KNOWLEDGE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, INTELLECTUAL	Dez/17	Kianto, Aino; Sáenz, Josune; Aramburu, Nekane	Journal of Business Research

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
CAPITAL AND INNOVATION			
VISUALIZING INTELLECTUAL CAPITAL USING SERVICE-DOMINANT LOGIC	Jun/17	Davey, Janet; Alsemgeest, Rachael; O'reilly-Schwass, Samuel; Davey, Howard; Fitzpatrick, Mary	International Journal of Contemporary Hospitality Management
FROM KNOWLEDGE SHARING TO FIRM PERFORMANCE: A PREDICTIVE MODEL COMPARISON	Out/16	Wang, Zhining; Sharma, Pratyush Nidhi; Cao, Jinwei	Journal of Business Research
SOCIAL AND ORGANIZATIONAL CAPITAL: BUILDING THE CONTEXT FOR INNOVATION	Out/16	Carmona-Lavado, Antonio; Cuevas-Rodríguez, Gloria; Cabello-Medina, Carmen	Industrial Marketing Management
A CRITICAL ANALYSIS OF THE INTELLECTUAL CAPITAL MEASURING, MANAGING, AND REPORTING PRACTICES IN THE NON-PROFIT SECTOR: LESSONS LEARNT FROM A CASE STUDY	Out/15	Veltri, Stefania; Bronzetti, Giovanni	Journal of Business Ethics
INTELLECTUAL CAPITAL IN SERBIA'S HOTEL INDUSTRY	Set/15	Bontis, Nick; Janošević, Stevo; Dženopoljac, Vladimir	International Journal of Contemporary Hospitality Management
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION IN KNOWLEDGE-BASED AND HIGH-TECH INDUSTRIAL MARKETS: THE ROLE OF OPENNESS	Mai/15	Martín-de Castro, Gregorio	Industrial Marketing Management

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
AND ABSORPTIVE CAPACITY			
REFLECTIONS ON INTERDISCIPLINARY ACCOUNTING RESEARCH: THE STATE OF THE ART OF INTELLECTUAL CAPITAL	Out/14	Dumay, John	Accounting, Auditing & Accountability Journal
BUSINESS ETHICS AND THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL	Jan/14	Su, Hwan-Yann	Journal of Business Ethics
PERCEIVING THE VALUE OF INTANGIBLE ASSETS IN CONTEXT	Mar/13	Axtle-Ortiz, Miguel Angel	Journal of Business Research
INTELLECTUAL CAPITAL CONFIGURATIONS AND ORGANIZATIONAL CAPABILITY: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF HUMAN RESOURCE SUBUNITS IN THE MULTINATIONAL ENTERPRISE	Ago/11	Morris, shad S.; Snell, Scott A.	Journal of International Business Studies
TOWARDS 'AN INTELLECTUAL CAPITAL-BASED VIEW OF THE FIRM': ORIGINS AND NATURE	Fev/11	Martín-de-Castro, Gregorio; Delgado-Verde, Miriam; López-Sáez, Pedro; Navas-López, José	Journal of Business Ethics

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
INTELLECTUAL CAPITAL AND UNCERTAINTY OF KNOWLEDGE: CONTROL BY DESIGN OF THE MANAGEMENT SYSTEM	Fev/11	Herremans, Irene; Isaac, Robert; Kline, Theresa; Nazari, Jamal	Journal of Business Ethics
A BIRD IN THE HAND	Nov/09	Parker, Lee	Accounting, Auditing & Accountability Journal
THE POSITIVE EFFECT OF GREEN INTELLECTUAL CAPITAL ON COMPETITIVE ADVANTAGES OF FIRMS	Fev/08	Chen, Yu-Shan	Journal of Business Ethics

Fonte: Desenvolvimento próprio

### **Discussão dos resultados**

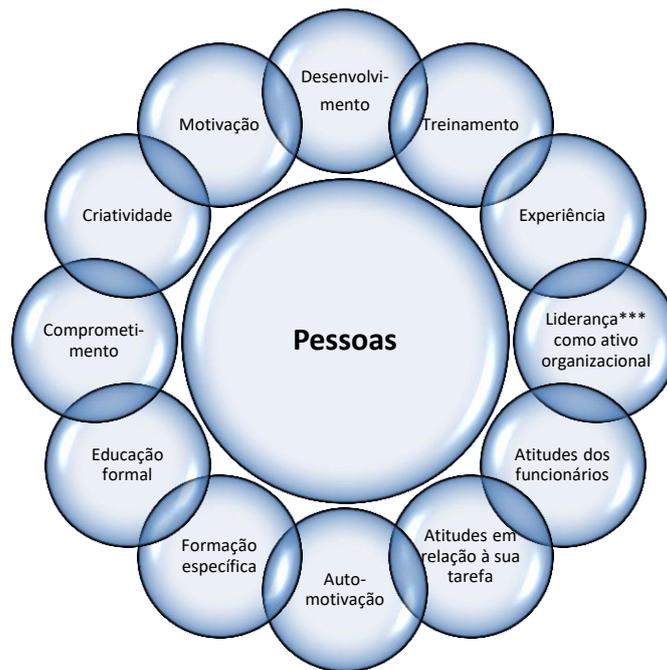
A análise de conteúdo relativa ao referencial teórico sobre capital intelectual revelou 93 segmentos iniciais que resultaram na organização de 71 códigos distribuídos em cinco categorias:

- a) Pessoas;
- b) Aspectos Organizacionais;
- c) Aspectos Processuais;
- d) Conhecimento; e
- e) Aspectos Relacionais.

Os artigos visitados definem o capital intelectual como resultante da equação de elementos contidos em três esferas: humana, social e organizacional. Em outras palavras a dimensão intelectual deve conjugar aspectos ligados ao indivíduo na organização, suas relações sociais e a infraestrutura para sua efetivação. (SU, 2014; CARMONA-LAVADO, CUEVAS-RODRÍGUEZ e CABELLO-MEDINA, 2016; WANG *et al*, 2016).

A primeira categoria, denominada “Pessoas”, evidenciou os aspectos pessoais da dimensão intelectual representada por elementos centrados no indivíduo e outros relativos às práticas em recursos humanos adotadas pela organização, conforme demonstra a Figura 11, a seguir:

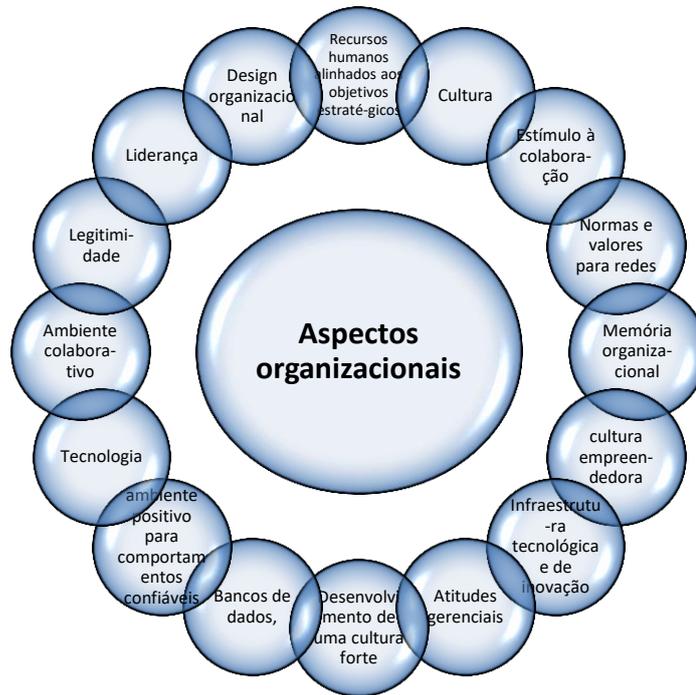
**Figura 11: Categoria Pessoas da Dimensão Intelectual**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

As próximas categorias reúnem os subelementos estruturais da dimensão intelectual, divididos em aspectos organizacionais e processuais.

**Figura 12 - Categoria Aspectos Organizacionais da Dimensão Intelectual**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

A categoria de Aspectos Organizacionais reúne os subelementos que representam a única forma de capital intelectual que a empresa possui diretamente, permanecendo dentro da empresa mesmo quando os funcionários saem (MCDOWELL, 2018), como a tecnologia empregada nos processos produtivos, o design organizacional, banco de dados, as normas e valores, a cultura e outros aspectos específico do ambiente da organização, os quais diferem entre si quando comparados à outras organizações, similares ou não , tais como: ambiente positivo, o estímulo à colaboração, a legitimidade, a liderança entre outros.

Além destes, são também considerados como aspectos organizacionais os subelementos identificados conectados à estratégia, por exemplo: o alinhamento dos recursos humanos à estratégia da organização e as atitudes gerenciais.

**Figura 13 - Categoria Aspectos Processuais da Dimensão Intelectual**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

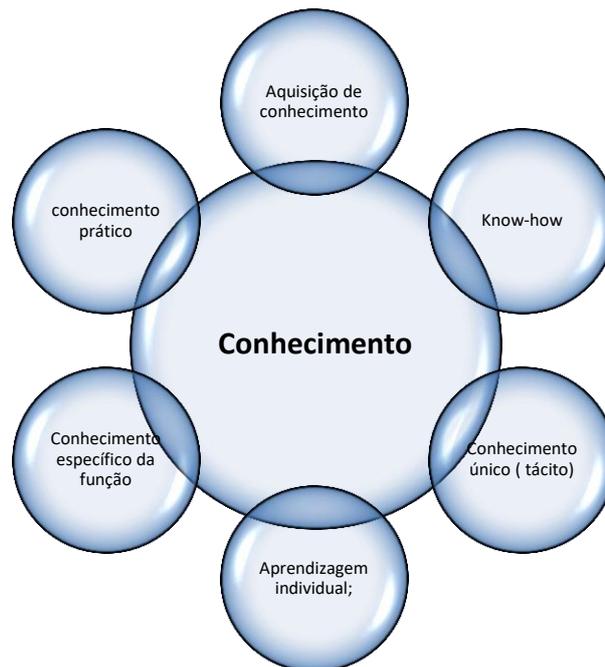
Já os Aspectos Processuais apresentam características mais dinâmicas necessárias à gestão do conhecimento e aos processos de inovação na organização. A inovação está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos e processos, à utilização do conhecimento adquirido e à capacidade da organização adquirir, assimilar e aplicar o conhecimento estratégico, permeando todas as categorias dessa dimensão.

De acordo com Martín-de Castro (2015), o conceito estratégico de inovação relaciona-se às soluções complexas e o envolvimento de múltiplos participantes, com o foco na (co) criação e no (co)-aprendizado de maneira colaborativa ou aberta. Os produtos criados através de parcerias, de forma colaborativa, aumentam a utilização do conhecimento e propiciam o desenvolvimento de soluções integradas mediada pela capacidade absorptiva das organizações, afirmando que as interações entre organizações em rede são essenciais aos processos de inovação.

Nesse contexto, McDowell *et al* (2018) afirma que a dimensão intelectual concentra os ativos intangíveis da organização representados pela mesmas esferas pontuadas por Su (2014). Contudo, para estes autores, o ativo mais crítico presente na dimensão intelectual é o conhecimento, elemento essencial da quarta categoria criada para esta dimensão (Figura 14).

Os autores postulam que o conhecimento é a base do conceito de capital intelectual e que ele é criado pela empresa através de indivíduos (esfera humana), seus relacionamentos e redes sociais (esfera social) e a sistematização do conhecimento através de processos, regras e rotinas estabelecidas pela organização (esfera organizacional), complementado as definições de outros autores comentadas anteriormente.

**Figura 14 - Categoria Conhecimento da Dimensão Intelectual**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Nesse sentido, os subelementos desta categoria relacionam tipos diferentes de conhecimento (tácito ou explícito) e onde se localizam (se no indivíduo ou na organização), sendo a transformação do conhecimento tácito em explícito essencial para a criação de valor nesta dimensão.

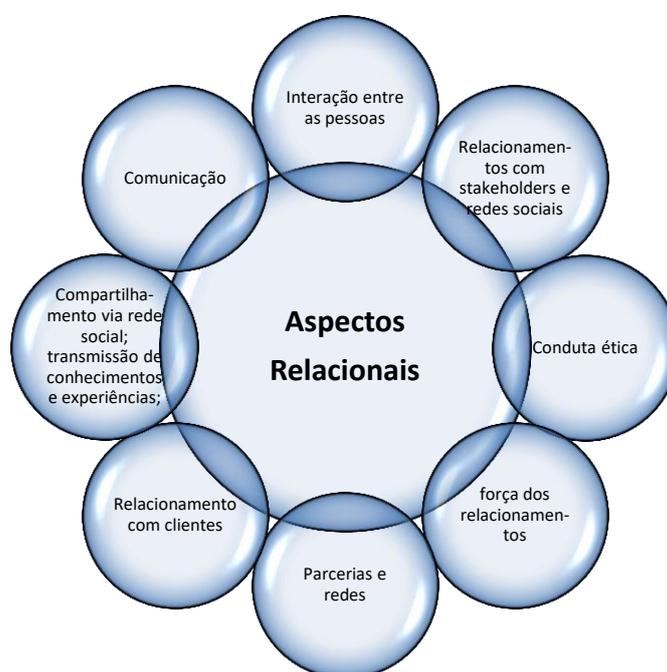
O conhecimento tácito é aquele mais difícil de ser copiado e ainda não compartilhado, dependente de instrumentos e ações organizacionais presentes em sua estrutura e outros processos internos para ser transferido. Já o conhecimento explícito é aquele registrado em manuais, sistemas e métodos, conhecidos pela organização.

A importância da transformação do conhecimento tácito em explícito é tal que, por meio do compartilhamento, é possível melhorar a organização, sua produtividade, absorção e capacidade de inovação e sustentar a criação de valor, seja através do compartilhamento

explícito (por meio de documentos e relatórios, procedimentos e políticas, ou manuais) ou tácito (experiências, insights entre outros) (WANG, SHARMA; CAO, 2016).

Nesse contexto, os aspectos relacionais adquirem igual importância à medida que contribuem para institucionalização de todo o conhecimento criado na organização, conseqüentemente, contribuindo para a manutenção de altos níveis de capital intelectual. (KINANO; SÁENZ e, ARAMBURU, 2017), tema central da próxima categoria criada.

**Figura 15 - Categoria Aspectos Relacionais da Dimensão Intelectual**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Observa-se que os subelementos relacionais consolidados nesta categoria (Figura 15) tocam a comunicação, o relacionamento *multi-stakeholders* e a ética como pilares. A comunicação como parte essencial do processo de compartilhamento; o relacionamento entre participantes e a ética nos relacionamentos são elementos crítico para a efetividade das relações estabelecidas pela organização.

Cabe registrar que o subelemento “conduta ética”, registrado nesta pesquisa, relaciona-se com os conceitos de: integridade (adesão a padrões morais); responsabilidade; honestidade, confiança; equidade; cooperação; mutualidade; transparência da informação e Reputação

Corporativa (comprometimento das partes interessadas quando os valores e comportamentos éticos da organização cumprem expectativas).

De acordo com Su (2014), a ética empresarial se relaciona a perenidade das relações sociais e humanas. Ela está presente na conduta ética que se desdobra em confiança entre as partes, no clima organizacional, na cultura organizacional; com expressivo impacto no sistema de comunicação, conseqüentemente nos relacionamentos, na partilha de conhecimentos, na cooperação e na criatividade com impacto direto no capital organizacional, que compõe o capital intelectual, reforçando a importância do tema para esta dimensão.

#### 4.4 A Dimensão Natural

Para selecionar o material para a análise de conteúdo relativa à dimensão natural, inicialmente, foi realizada a busca seguindo os mesmos critérios aplicados às dimensões já comentadas, nesse caso, utilizando-se o termo “Natural Capital”. Porém, diferente dos resultados obtidos até então, a pesquisa resultou a apenas 7 artigos, identificados em nível 4 (parâmetro de busca cujos assuntos eram aderentes à temática desta pesquisa), ou seja, dada a reduzida quantidade de material obtida até este critério, o nível 5 não foi aplicado e o nível 6 (leitura dos *abstracts*) resultou na exclusão de apenas um artigo, atingindo um total de 6 textos selecionados para a fase seguinte.

**Quadro 12: Artigos recuperados na Dimensão Natural relativos ao capital natural**

<b>Título</b>	<b>Data publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Journal</b>
RENEWABLE NATURAL CAPITAL, THE BIOCAPACITY, AND SUBJECTIVE WELL-BEING	Mai/17	Shuai Zhang; Qinghua Shi; Mingwang Cheng	Journal of Cleaner Production
A BLUEPRINT TOWARDS ACCOUNTING FOR THE MANAGEMENT OF ECOSYSTEMS	Out/17	Feger, Clément; Mermet, Laurent	Accounting, Auditing & Accountability Journal

<b>Título</b>	<b>Data publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Journal</b>
CATCHMENT METABOLISM: INTEGRATING NATURAL CAPITAL IN THE ASSET MANAGEMENT PORTFOLIO OF THE WATER SECTOR	Jan/17	Papacharalampou, Chrysoula; McManus, Marcelle; Newnes, Linda B.; Green, Dan	Journal of Cleaner Production
STEERING INNOVATIONS TOWARDS A GREEN ECONOMY: UNDERSTANDING GOVERNMENT INTERVENTION	Nov/16	Droste, N.; Hansjürgens, B.; Kuikman, P.; Otter, N.; Antikainen, R.; Leskinen, P.; Pitkänen, K.; Saikku, L.; Loiseau, E.; Thomsen, M.	Journal of Cleaner Production
THE ECONOMICS OF SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE: AN OVERVIEW	Out/10	Guest, Ross	Journal of World Business
PARADOXICAL CONSUMPTION BEHAVIOR WHEN ECONOMIC ACTIVITY HAS ENVIRONMENTAL EFFECTS	Mar/08	Asheim, Geir B.	Journal of Economic Behavior & Organization

Fonte: Desenvolvimento próprio

Contudo, durante o processo de leitura do material selecionado, percebeu-se que o termo “*environmental capital*”, em tradução literal “capital ambiental”, mantinha estreita relação com o contexto literário relativo ao capital natural assim como se percebeu que ele se relacionava à literatura acadêmica de estratégia de negócio, o que suscitou a realização de uma nova pesquisa, mantendo os mesmos critérios (níveis) da pesquisa realizada para as demais dimensões, a qual resultou na seleção de outros 11 artigos que ampliaram e aprofundaram a seleção de conceitos em gestão que constituem o capital natural para as organizações, resultando na seleção final de 17 textos.

Quadro 13: Artigos recuperados na Dimensão Natural relativos ao capital ambiental

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
INSTITUTIONAL INTEREST, OWNERSHIP TYPE, AND ENVIRONMENTAL CAPITAL EXPENDITURES: EVIDENCE FROM THE MOST POLLUTING CHINESE LISTED FIRMS	Out/16	Li, Wenjing; Lu, Xiaoyan	Journal of Business Ethics
CHOOSING SUSTAINABLE TECHNOLOGIES. IMPLICATIONS OF THE UNDERLYING SUSTAINABILITY PARADIGM IN THE DECISION-MAKING PROCESS	Out/15	Janeiro, L.; Patel, Martin K.	Journal of Cleaner Production
CARBON MANAGEMENT ACCOUNTING AND REPORTING IN PRACTICE	Set/15	Gibassier, Delphine; Schaltegger, Stefan	Sustainability Accounting, Management & Policy Journal
GOVERNMENT ENGAGEMENT, ENVIRONMENTAL POLICY, AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE MOST POLLUTING CHINESE LISTED FIRMS	Jan/15	Chang, Li; Li, Wenjing; Lu, Xiaoyan	Business Strategy & the Environment
IS GREEN GROWTH GOOD FOR THE POOR?	Ago/14	Dercon, Stefan	World Bank Research Observer
THE IMPACT OF HUMAN BEHAVIOR ON ECOLOGICAL THRESHOLD: POSITIVE OR NEGATIVE?—GREY RELATIONAL ANALYSIS OF ECOLOGICAL FOOTPRINT, ENERGY CONSUMPTION	Mai/13	Huimin, Liu	Energy Policy

<u>Título</u>	<u>Data publicação</u>	<u>Autores</u>	<u>Journal</u>
AND ENVIRONMENTAL PROTECTION			
IS ENVIRONMENTAL GOVERNANCE SUBSTANTIVE OR SYMBOLIC? AN EMPIRICAL INVESTIGATION	Abr/13	Rodrigue, Michelle; Magnan, Michel; Cho, Charles	Journal of Business Ethics
THE DISCLOSURE OF ENVIRONMENTAL CAPITAL EXPENDITURES: EVIDENCE FROM THE ELECTRIC UTILITY SECTOR IN THE USA	Jul-Ago/12	Silva-Gao, Lucia	Corporate Social Responsibility & Environmental Management
HAPPINESS AND HEALTH: TWO PARADOXES	Abr/12	Borghesi, Simone; Vercelli, Alessandro	Journal of Economic Surveys
CORPORATE DISCLOSURE OF ENVIRONMENTAL CAPITAL EXPENDITURES: A TEST OF ALTERNATIVE THEORIES	Abr/12	Cho, Charles H.; Freedman, Martin; Patten, Dennis M.	Accounting, Auditing & Accountability Journal
ENVIRONMENTAL REGULATIONS AND INNOVATION ACTIVITY IN UK MANUFACTURING INDUSTRIES	Mai/12	Kneller, Richard; Manderson, Edward	Resource & Energy Economics

Fonte: Desenvolvimento próprio

### **Discussão dos resultados:**

A análise de conteúdo relativa ao referencial teórico sobre capital natural revelou 48 segmentos iniciais que resultaram na organização de 42 códigos distribuídos em três categorias:

- a) Aspectos Intra-organizacionais,
- b) Governança Ambiental; e

c) Gestão de Recursos Naturais.

A primeira categoria (Aspectos Intra-organizacionais) trata dos subelementos relacionados às atividades desenvolvidas internamente pela organização. Para Feger e Mermet (2017) para que as organizações criem valor em capital natural precisam considerar suas ações internas como condição essencial para o controle e manutenção dos estoques de capital natural, tais como redução da poluição no processo produtivo, redução de desperdícios, tratamento e destinação de resíduos, entre outros.

Nesse sentido, considerando que as práticas e ações desenvolvidas internamente pelas organizações constituem aspectos essenciais à manutenção dos estoques de capital natural, foi criada a primeira categoria dessa dimensão, ilustrada a seguir:

**Figura 16 - categoria Aspectos Intra-organizacionais da Dimensão Natural**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Os aspectos Intra-organizacionais são extremamente importantes para a criação de uma cultura que apoie as ações de sustentabilidade ambiental nas organizações. Contudo, Feger e Mermet (2017) sugerem avanços que considerem a complexidade dos problemas de biodiversidade, afirmando que os problemas complexos não se explicam com poucas

variáveis. Eles fazem uma crítica aos sistemas de controle atuais pautados em aspectos pontuais e analisados isoladamente e acrescentam que, numa perspectiva mais atual, os problemas envolvem participantes que se encontram também fora dos limites físicos da organização.

Nesse sentido, foram identificados subelementos relacionados aos aspectos que extrapolavam as ações internas das organizações e que incluíam as expectativas, os anseios e o relacionamento com partes interessadas. Estes elementos consolidados deram origem à categoria de Governança Ambiental.

**Figura 17 - Categoria Governança Ambiental da Dimensão Natural**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Esta categoria carrega os aspectos que demonstram que as atividades da organização não podem ser vistas isoladamente e que, portanto, a dimensão natural deve resultar do compartilhamento de esforços e responsabilidades, incentivo à inovação e medidas de controle mais efetivas em prol da coletividade.

Seguindo essa lógica, Feger e Mermet (2017) fazem uma crítica aos sistemas de controle de impacto ambiental utilizados pelas organizações, afirmando que devem dar maior foco às responsabilidades compartilhadas da gestão de ecossistemas específicos ou questões ecológicas por meio da ação organizada, definida como o “processo através do qual as interações estratégicas entre um conjunto de atores colocados em um determinado campo de ação e mutuamente dependentes, buscam solucionar problemas comuns”, relacionando aspectos de governança ambiental e gestão de recursos naturais.

Esta visão estratégica de buscar na ação organizada uma forma de se lidar com a crise ecológica, característica da modernidade, reforçada pelo uso de sistemas *multistakeholders*, amplia a criação de valor com foco em como estes múltiplos fatores podem modificar a prestação de serviços ecossistêmicos para a coletividade. Dessa forma, não apenas as ações devem envolver múltiplos *stakeholders* como as decisões, benefícios e responsabilidades também devem ser ampliadas através da participação de agentes envolvidos.

Na esteira do conceito plural de manutenção dos estoques de capital natural como elemento crítico da modernidade, Droste *et al* (2016) criticam à forma atual de produção como um fator de impacto a ser considerado para a manutenção da capacidade de exploração de recursos pelas gerações futuras. Os autores sugerem que as organizações no mundo inteiro passam (e passarão) por transformações em seus processos produtivos para se adequarem às novas demandas ambientais. Tais modificações requerem inovações na produção existente e nos padrões de consumo e, portanto, requerem transformações na economia como um todo.

A visão dos autores vai ao encontro da separação do conceito de capital natural e capital reproduzível, utilizada por Guest (2010), na qual o capital natural, ou ativos ambientais, refere-se aos bens fornecidos pela biosfera da Terra, tanto renováveis quanto não renováveis e o capital reproduzível, aos bens que foram criados como meios de produção de outros bens e serviços ecológicos. Nessa linha, a manutenção dos estoques de capital natural necessita do controle rigoroso do estoque existente e da redução efetiva do consumo. Para isto, as pressões sociais e dos grupos de interesse têm contribuído para incrementos na legislação, com o fito de identificar e punir os excessos resultantes da atividade econômica. Nesse contexto, muito contribui o conceito de capital ambiental.

De acordo com Silva-Gao (2012), o capital ambiental é usado como medida determinante para o desempenho ambiental das empresas em relatórios anuais, uma vez que

as leis e regulamentos ambientais rigorosos em muitos países obrigam as empresas a aumentarem despesas de capital e custos operacionais para atividades relacionadas com a proteção do meio ambiente.

Rodrigue, Magnan e Cho (2013) destacam que tais medidas de controle, em muitos casos, não expressam a realidade das organizações, tampouco representam efetividade frente à manutenção dos estoques de recursos de capital natural, ressaltando a aplicabilidade conjunta de conceitos (capital natural e capital ambiental).

As medidas de capital ambiental se dividem em ações regulatórias e voluntárias, quase que estritamente referentes à prevenção de poluição, e outras de proteção ao meio ambiente, incluem as expectativas das partes interessadas quanto aos impactos gerados pelas atividades empresariais, monitoradas por meio de um sistema de governança ambiental.

Contudo, os autores concluem que tais medidas, identificadas por meio da governança ambiental, não expressam a efetividade no desempenho das empresas se tomadas isoladamente, revelando a necessidade de se pensar em formas conjuntas mais efetivas de redução de impactos.

Em consonância, para Borghesi e Vercelli, (2012), o capital ambiental está relacionado à poluição e ao esgotamento dos bens de capital natural, atribuindo ao desenvolvimento de novas tecnologias uma medida real de desempenho ambiental. Seguindo a mesma lógica, Kneller;e Manderson (2012) discutem a relação entre a regulação ambiental e o fomento à inovação e tecnologias sustentáveis. Os autores defendem que os investimentos em capital ambiental estão diretamente relacionados à redução da poluição, mas que a força dos regulamentos é a base dessa redução, expressando a relação de dependência entre elas.

**Figura 18 - Categoria Gestão de Recursos Naturais**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

A terceira categoria (Gestão de Recursos Naturais) condensa os subelementos que individualizam o capital natural como fator de produção.

Shuai Zhang e Mingwang (2017) os definem como ingredientes ideais para a gestão de recursos naturais, tendo como fatores críticos o clima, as paisagens naturais e a poluição entre outros elementos influenciadores à medida que a atividade humana os modifica, positiva ou negativamente. Os autores relacionam o conceito de capital natural ao bem-estar subjetivo, tendo nos recursos naturais os balizadores do bem-estar da coletividade. Para localizar os limites expressos por estes balizadores, utilizou-se o conceito de sustentabilidade proposto por Janeiro e Patel, (2015) segundo o qual o paradigma da sustentabilidade é definido como a preservação do estoque físico das diferentes formas de capital, limitado por um ambiente finito. Reforçando a preservação dos estoques de capital natural como garantia para as gerações futuras.

#### 4.5 A Dimensão Financeira

Com base na Quadro 8, nesta dimensão os critérios estabelecidos resultaram na seleção de 13 artigos, os quais foram integralmente considerados para a AC, conforme descreve a Quadro 14 a seguir:

**Quadro 14: Artigos recuperados na Dimensão financeira**

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
REVIEW OF THE INTERNAL CAPITAL ALLOCATION LITERATURE: PIECING TOGETHER THE CAPITAL ALLOCATION PUZZLE.	Nov/17	Busenbark, John R.; Wiseman, Robert M.; Arrfelt, Mathias ; Hyun-Soo Woo	Journal of Management
THE IMPACT OF RESOURCES AND STRATEGIC ORIENTATION ON SMALL RETAIL FIRM PERFORMANCE	Fev/17	Grimmer, Louise; Miles, Morgan P.; Byrom, John; Grimmer, Martin	Journal of Small Business Management
HANDLING FINANCIAL RESOURCE MOBILISATION IN TECHNOLOGICAL INNOVATION SYSTEMS - THE CASE OF CHINESE WIND POWER.	Jan/17	Karltorp, Kersti; Guo, Siping; Sandén, Björn A.	Journal of Cleaner Production
RESPONSIBLE INNOVATION TOWARD SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A RESOURCE PERSPECTIVE.	Dez/14	alme, Minna; Korpela, Maria	Business Strategy & the Environment
THE ENTREPRENEUR'S MODE OF ENTRY: THE EFFECT OF SOCIAL AND	Mai/13	Bastié, Françoise ; Cieply, Sylvie ; Cussy, Pascal	Small Business Economics

<b><u>Título</u></b>	<b><u>Data publicação</u></b>	<b><u>Autores</u></b>	<b><u>Journal</u></b>
FINANCIAL CAPITAL.			
FROM RESOURCE ACCESS TO USE: EXPLORING THE IMPACT OF RESOURCE COMBINATIONS ON NASCENT ENTREPRENEURSHIP.	Out/13	Klyver, Kim; Schenkel, Mark T.	Journal of Small Business Management
THE IMPACT OF FAMILY SUPPORT ON YOUNG ENTREPRENEURS' START-UP ACTIVITIES.	Jul/16	Edelman, Linda F.; Manolova, Tatiana; Shirokova, Galina; Tsukanova, Tatyana	Journal of Business Venturing
INTELLECTUAL CAPITAL IN SERBIA'S HOTEL INDUSTRY	Set/15	Bontis, Nick; Janošević, Stevo; Dženopoljac, Vladimir	International Journal of Contemporary Hospitality Management
TURNING WATER INTO WINE? EXPLORING THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN EARLY-STAGE CAPITALIZATION PROCESSES.	Mar/15	Townsend, David M.; Busenitz, Lowell W	Journal of Business Venturing
COMPLEMENTARY EFFECT OF ENTREPRENEURIAL AND MARKET ORIENTATIONS ON EXPORT NEW PRODUCT SUCCESS UNDER DIFFERING LEVELS OF COMPETITIVE INTENSITY AND FINANCIAL CAPITAL	Ago/12	Boso, Nathaniel ; Cadogan, John W.; Story, Vicky M.	International Business Review
SOCIALLY RESPONSIBLE PROCESSES OF SMALL FAMILY BUSINESS OWNERS: EXPLORATORY	Out/10	Fitzgerald, Margaret A. Z; Haynes, George W.; Schrank, Holly L.; Danes, Sharon M.	Journal of Small Business Management

<u>Título</u>	<u>Data publicação</u>	<u>Autores</u>	<u>Journal</u>
EVIDENCE FROM THE NATIONAL FAMILY BUSINESS SURVEY.			
FROM RESOURCE BASE TO DYNAMIC CAPABILITIES: AN INVESTIGATION OF NEW FIRMS.	Mar/09	McKelvie, Alexander ; Davidsson, Per	British Journal of Management
TAPPING DEEP POCKETS: THE ROLE OF RESOURCES AND SOCIAL CAPITAL ON FINANCIAL CAPITAL ACQUISITION BY BIOTECHNOLOGY FIRMS IN BIOTECH-PHARMA ALLIANCES.	Dez/08	Scillitoe, Joanne L.; Santoro, Michael D.	Journal of Management Studies

Fonte: Desenvolvimento próprio

### **Discussão dos resultados:**

A análise de conteúdo relativa ao referencial teórico sobre capital financeiro revelou 13 segmentos iniciais que resultaram na organização de 10 códigos distribuídos em três categorias:

- a) Pessoas e Redes,
- b) Fontes de financiamento; e
- c) Cultura e inovação.

A primeira categoria (Pessoas e Redes) mostra a importância das pessoas e das redes de relacionamento para a obtenção e manutenção das fontes de financiamento da organização.

Klyver e Schenkel, (2013) ressaltam que a dimensão financeira, humana e social mantém estreito relacionamento entre si e, tomadas em conjunto, revelam-se como influenciadoras na decisão do investidor. Para tal, a rede de relacionamento do empreendedor, a relação deste com outras instituições, parceiros, clientes e financiadores e os conhecimentos e

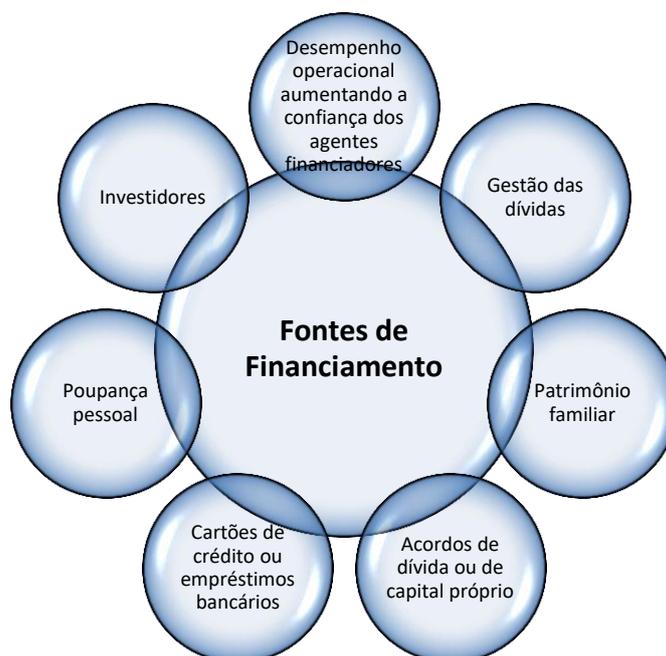
habilidades individuais tornam-se aspectos de maior influência no acesso ao financiamento externo para a organização, atuando diretamente na redução de incertezas.

**Figura 19 - categoria Pessoas e Redes da Dimensão Financeira**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Figura 20 - Categoria Fontes de Financiamento da Dimensã Financeira



Fonte: Desenvolvimento próprio

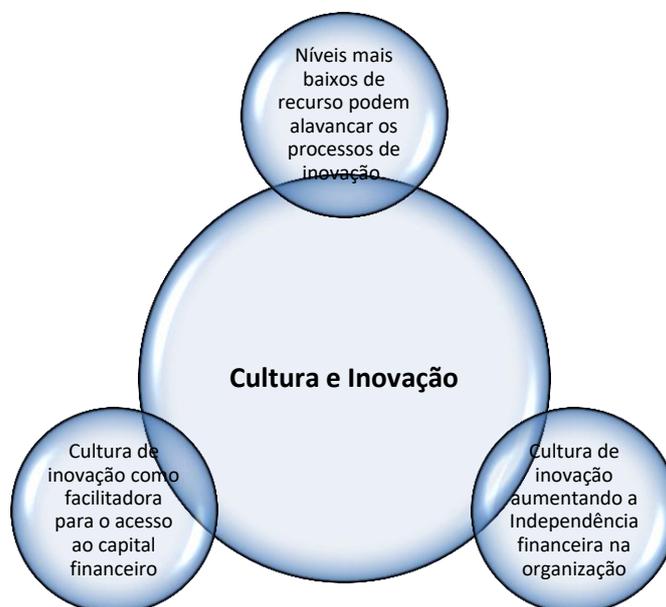
A segunda categoria trata diretamente das fontes de financiamento de uma organização. As fontes de financiamento são todas as formas de ingresso na organização de recurso monetário, interno ou externo. Segundo Bontis, Janošević, Dženopoljac (2015) e Edelman *et al* (2016) as fontes internas estão relacionadas à gestão financeira das organizações, incluindo a gestão de dívidas, que se desdobram em retornos diretos de capital e aumento de credibilidade frente aos agentes financiadores. Já as fontes externas são ingressos representados por investidores, pela poupança pessoal do empreendedor, patrimônio familiar do diretor-presidente e outras fontes que figuram como ingresso de recurso financeiro direto e garantia aos riscos de operação, no longo prazo.

No tocante à Administração pública no Brasil, as fontes de financiamento estão previstas nos Planos Plurianuais e na lei Orçamentária Anual. Por esta razão, optou-se pela realização das seguintes adaptações nos elementos desta categoria, a fim de aproximá-los do contexto das organizações públicas, alvo desse estudo: com relação à categoria “Fontes de Financiamento”, optou-se por retirar os subelementos “Poupança pessoal” e “Patrimônio familiar” e substituir o subelemento “Cartões de crédito ou empréstimos bancários” por

“outras fontes de capital”. Seguindo o mesmo raciocínio, optou-se pela substituição do termo “empreendedor”, da categoria “Pessoas e Redes”, pelo termo “Dirigente”.

A terceira categoria (Cultura e Inovação) mostra a relação do capital financeiro com a inovação e com os aspectos culturais de uma organização. De acordo com Busenbark et al (2017), o amplo acesso ao capital financeiro não está diretamente relacionado a maiores níveis de desempenho, ressaltando que o estabelecimento de uma cultura de inovação pode trazer resultados mais expressivos do que o aumento do nível de investimento monetário direto.

**Figura 21 - Categoria Cultura e inovação da Dimensão Financeira**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

Os autores complementam que em organizações com maiores dificuldades para acesso às fontes de financiamento observaram-se ganhos acima do esperado alcançados por meio da cultura e de processos de inovação estabelecidos.

Nessa mesma ótica, Karltorp, Guo, e Sandén (2017) confirmam que a relação entre desempenho financeiro e inovação é inversa, e que a ampla disposição do capital financeiro implica em redução da inovação. Dessa forma, tem-se que níveis mais baixos de disponibilidade financeira e acesso às fontes de financiamento podem alavancar os processos de inovação.

Além disso, a inovação tem papel fundamental no acesso ao capital financeiro, pois incentiva as capacidades dinâmicas das organizações e, numa visão geral, aumenta a independência da organização, inclusive no que tange ao volume financeiro requerido para a realização de suas atividades.

#### 4.6 A Dimensão Manufaturada

Para selecionar o material para a análise de conteúdo relativa à dimensão manufaturada foi realizada uma pesquisa seguindo os mesmos parâmetros contidos no item 3.1 da metodologia, utilizando-se a frase de busca “Manufactured Capital”. Similar ao ocorrido na dimensão natural, a seleção resultou em apenas seis artigos, identificados em nível 3, sendo um artigo excluído com base no critério de nível 6 (leitura dos abstracts), resultando na seleção a seguir:

Quadro 15: Artigos recuperados na Dimensão Manufaturada

<u>Título</u>	<u>Data publicação</u>	<u>Autores</u>	<u>Journal</u>
THE HIGH ‘PRICE’ OF DEMATERIALIZATION: A DYNAMIC PANEL DATA ANALYSIS OF MATERIAL USE AND ECONOMIC RECESSION.	Ago/17	Shao ,Qinglong; Schaffartzik, Anke , Mayer, Andreas; Krausmann, Fridolin	Journal of Cleaner Production
COMMERCIAL INCOME AND CAPITAL OF HUNTING: AN APPLICATION TO FOREST ESTATES IN ANDALUCÍA.	Mai/16	A.C. Herruzo; M.Martínez-Jauregui; J. Carranza; P. Campos	Forest Policy and Economics
EZRA MISHAN’S COST OF ECONOMIC GROWTH EVIDENCE FROM THE ENTROPY OF ENVIRONMENTAL CAPITAL.	Mai/16	THAMPAPILLAI, DODO J.	The Singapore Economic Review

FRAMEWORK FOR VALUING THE UTILIZATION OF THE ENVIRONMENT.	Mar/15	Tan , Seck	International Journal of Social Economics
BEHAVIORAL INNOVATIONS: THE MISSING CAPITAL IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT.	Mar/13	Beretti , Antoine , Figuières , Charles , Grolleau, Gilles ,	Ecological Economics

Fonte: Desenvolvimento próprio

Na leitura do material selecionado, observou-se a presença da expressão “*manufacturing capital*” o que suscitou a realização de uma pesquisa complementar com o termo, mantendo os critérios propostos, contudo, a tentativa de ampliar a pesquisa sobre o tema, não revelou contribuições relevantes. A seleção complementar resultou em dois artigos (nível 4), os quais foram analisados integralmente, e concluiu-se que não continham informação aderente ao contexto da pesquisa, sendo, portanto, desconsiderados para a AC.

Dos artigos selecionados, a maioria deles era direcionada ao contexto econômico ou ecológico. Nesse contexto, a definição de capital manufaturado identificada relaciona-se aos bens materiais e à infraestrutura física de uma organização, excluindo-se aqueles diretamente aplicados ao seu processo produtivo.

Em uma perspectiva econômica, Herruzo *et al* (2016) definem capital manufaturado como sendo o estoque de equipamentos e construções de uma organização ou de um grupo. Sob a ótica ecológica, o capital manufaturado relaciona-se a tudo o que é produzido, já o capital natural é definido como o inventário de ativos dados pela natureza, ou seja, o capital natural é considerado como recurso primário do capital manufaturado.

Seguindo a mesma lógica, Beretti, Figuières e Grolleau (2013) definem que existe um *trade off* entre capital natural e capital manufaturado uma vez que um é recurso primário do outro. Nesta ótica, quanto maior for o estoque de capital manufaturado de uma organização, maior será sua contribuição para a redução dos estoques de capital natural , fragilizando a sustentabilidade ambiental.

Na perspectiva econômica, a visão apresentada é oposta. Os estoques de capital manufaturado são diretamente proporcionais à capacidade operacional de uma organização. O

que propõe uma ideia positiva quanto a manutenção de altos estoques de capital manufaturado, ou seja, quanto maior o estoque de capital manufaturado, maior será a capacidade operacional da organização.

A falta de consenso entre as visões econômica e ecológica é comentada por Arrow *et al* (2004). O autor argumenta que a visão polarizada encontra nas definições sobre os limites de consumo uma saída viável para se chegar ao consenso sobre bens substitutos e bens não renováveis.

Além da falta de consenso sobre os elementos constituintes dessa dimensão, outros desafios observados nesta pesquisa foram similares aos reportados em documentos e pesquisas anteriores. Como exemplo o texto “The Capitals” disponibilizado pelo IIRC, que trata das definições acadêmicas para cada capital do RI, apresentou resultado semelhante no tocante a multidisciplinaridade do conceito, demonstrando a reduzida quantidade de fontes de pesquisa conforme descritas no trecho a seguir:

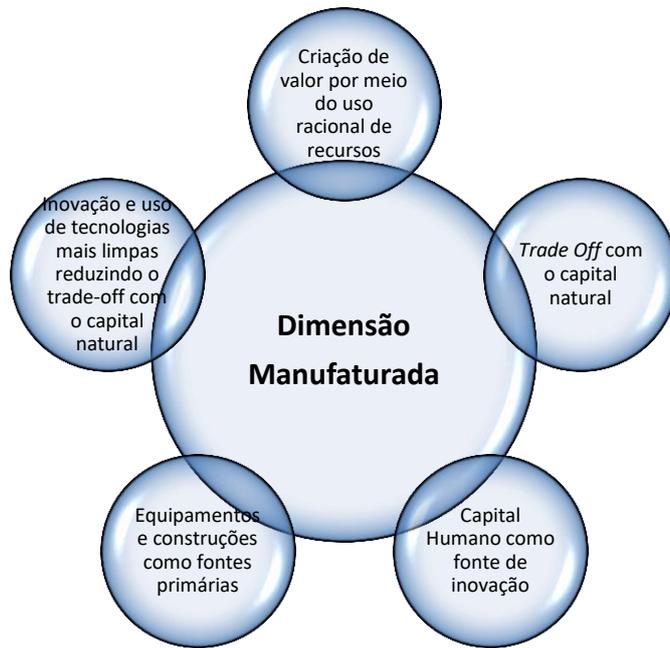
“O capital manufaturado parece ser um termo específico de disciplina com a Ecological Economics representando pelo menos 15 dos primeiros 50 resultados da pesquisa. Não havia outros periódicos específicos com mais do que alguns resultados. Muitos dos periódicos incluíam palavras como Ecologia, Meio Ambiente ou Sustentabilidade em seu título. Além disso, havia um pequeno subconjunto de artigos relacionados ao Economics Journal listados.”

De acordo com o contido no documento, a definição do capital manufaturado se assemelha ao proposto nesta pesquisa, resultante da inferência dos textos analisados.

“O capital manufaturado refere-se a bens materiais e infra-estrutura de propriedade, arrendada ou controlada por uma organização que contribui para a produção ou prestação de serviços, mas não se incorpora em sua produção. Exemplos incluem: ferramentas, tecnologia, máquinas, edifícios e todas as formas de infraestrutura.”

As limitações encontradas no desenvolvimento da análise de conteúdo resultaram na impossibilidade de realização da saturação teórica e, conseqüentemente na codificação e categorização de achados. Considerando este fato, como uma tentativa de contribuir para a construção de consensos sobre a dimensão manufaturada, foi desenvolvida a Figura 22 abaixo, que relaciona os elementos mais significativos encontrados nos textos analisados:

**Figura 22 - Subelementos relativos à Dimensão Manufaturada**



**Fonte: Desenvolvimento próprio**

## **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE: APLICAÇÃO DO AHP**

A segunda etapa da pesquisa teve como objetivo hierarquizar os elementos mapeados na primeira fase (Análise de conteúdo), em cada dimensão do RI, de acordo com a avaliação de militares da Marinha, na intenção de identificar relações entre eles e os conceitos da NPG que pudessem resultar na proposta de um modelo de governança pública mais alinhado às suas características. Para isto, aplicou-se o método AHP.

De acordo com Saaty (2010), essa fase da pesquisa condensa a atenção à comparação entre critérios e alternativas, constituindo uma das abordagens mais usuais do AHP, reduzindo, dessa forma, um problema complexo em uma *ordem de prioridades*. A hierarquização das alternativas é realizada por um decisor que as avalia par à par de maneira a permitir a comparação entre todas as possibilidades de combinação das opções disponíveis.

Com base nessas informações, encontra-se listado no Quadro 16 a estruturação do trabalho desenvolvido na segunda fase da pesquisa:

Quadro 16: Estrutura do trabalho na fase 2 - AHP

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
<p>Identificar os elementos constituintes das dimensões do RI e hierarquiza-los à luz dos conceitos da Nova Governança Pública, considerando as características das organizações públicas no Brasil, tendo como organização alvo do estudo a Marinha do Brasil.</p>	<p>Hierarquizar os elementos relacionados às Dimensões do RI, oriundos da primeira fase da pesquisa, por meio da atribuição de pesos às categorias propostas.</p>	<p><b>CPesFN/ DPMM</b></p>	<p>Dimensão Humana</p>	<p><b><u>Pessoas</u></b></p>	Conhecimentos individuais
					Habilidades individuais
					Atividades extra-papel
					Conhecimentos e experiências exigidos para a função
					Capacidades e conhecimentos exclusivos
					Conhecimentos e habilidades gerais
					Comprometimento
					Práticas de liderança
					Vontade/capacidade de investir em CH específico
					Informações individuais
					Experiências pessoais
				Nível de educação do indivíduo	
				<p><b><u>Aspectos organizacionais</u></b></p>	Políticas/ práticas em RH
					Cultura organizacional (geral e de alto compromisso)
					Habilidades gerais
					Percepção do funcionário sobre o seu CH específico frente ao CH específico da empresa
					Design e sistemas de trabalho
					Capacidade de exploração do CH por parte da empresa
Características do mercado					
Estrutura física que incentive a promoção das redes					

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					Condições nas quais o trabalho se desenvolve
					Experiências de aprendizagem coletivas significativas
					Práticas de desenvolvimento de liderança (PDL)
					Conhecimentos e habilidades específicos do trabalho
				<u>Aspectos relacionais</u>	Trabalho de alto desempenho
					Criação de novos mercados de trabalho
					Conceito de aprendizagem em rede
					PDL de integração com foco interpessoal
					Coesão
					Laços relacionais para compartilhamento de conhecimentos
					Capacidade de manter relações duradouras com colegas de trabalho
					Redes de relacionamento
					Comunicação
					Relações de confiança e colaboração
				Atributos das relações entre indivíduos ou empregos	
				<u>Conhecimento e Inovação</u>	Capacidades exclusivas e conhecimentos particulares e raros
					Políticas, procedimentos, rotinas e processos formalmente estabelecidos
					Inovação
					Compartilhamento das redes de informação
					Aprendizado informal
					Capacidade de aprendizado
					Conhecimento tácito

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					Aprendizado formal
					Integração do conhecimento
					Treinamento específico
		<b>CDAM</b>	Dimensão Social	<u>Pessoas</u>	Representações compartilhadas (significados, cultura, normas, entendimentos comuns)
					Relações interligadas e duráveis entre pessoas
					Reciprocidade; sentimento de gratidão
					Compartilhamento mútuo de informação
					Identificação e solidariedade entre os atores
					Conhecimento tácito
					Obrigações percebidas
					Objetivos compartilhados
					Vínculo afetivo (amizade, respeito e confiança)
					Linguagem e códigos comuns
					Interpretações e sistemas de significados compartilhados
				<u>Aspectos organizacionais</u>	Redes relacionais de comunicação
					Atividades, rotinas ou processos de inovação estabelecidos
					Configurações e organização adequada da rede
					Relacionamento do ator fora da rede e de seus contatos externos
					Criação de redes internas e <i>Offsites</i> (redes externas)
					Grupo formal
					Estrutura de contatos
				Orquestração estratégica de recursos	

<b>Objetivo geral da pesquisa</b>	<b>Objetivo da segunda fase</b>	<b>Decisores</b>	<b>Dimensões do RI</b>	<b>Categorias (Variáveis)</b>	<b>Subelementos</b>
				<b><u>Aspectos estruturais</u></b>	Relações interligadas e duráveis entre pessoas
					Partes interessadas
					Memória dentro da equipe
					Vínculo estrutural entre atores
					Centralidade do ator e a localização deste na rede
					Díade/tríade
					Grupo formal
					Elo social/ laço relacional
				Ator	
				<b><u>Cultura</u></b>	Laços estáveis reforçados por altos níveis de confiança
					Compartilhamento de informações
					Normas compartilhadas
					Colaboração entre membros (incluindo aqueles geograficamente afastados)
					Reciprocidade de alta qualidade
					Cultura organizacional favorável
					Comunicação eficaz
					Coesão
				Estímulo à inovação	
		<b>DAdM</b>	Dimensão Intelectual	<b><u>Pessoas</u></b>	Desenvolvimento
					Treinamento específico
					Experiência
					Liderança como ativo organizacional

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					Atitudes em relação à sua tarefa
					Auto-motivação
					Formação específica
					Educação formal
					Comprometimento
					Criatividade
					Motivação
				<u>Aspectos organizacionais</u>	Políticas de RH alinhadas aos objetivos estratégicos
					Cultura
					Estímulo à colaboração
					Normas e valores para as redes
					Memória organizacional
					Cultura empreendedora
					Infraestrutura tecnológica e de inovação
					Atitudes gerenciais
					Desenvolvimento de uma cultura forte
					Banco de dados
					Ambiente positivo para comportamentos confiáveis
					Tecnologia
					Ambiente colaborativo
					Legitimidade
				Liderança	

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					<i>Design</i> organizacional
				<u>Aspectos processuais</u>	Sistematização da melhoria resultante
					Uso de informação e telecomunicações, tecnologias para a gestão do conhecimento
					Conhecimento institucionalizado e experiências codificadas
					Práticas e processos relacionados à aquisição de talentos codificação
					Sistematização do conhecimento
					Esforços em pesquisa e desenvolvimento
				<u>Conhecimento</u>	Aquisição de conhecimento
					Know-how
					Conhecimento único (tácito)
					Aprendizagem individual
					Conhecimento específico da função
					Conhecimento prático
				<u>Aspectos relacionais</u>	Interação entre as pessoas
					Relacionamento com <i>stakeholders</i> e redes sociais
					Conduta ética
					Força dos relacionamentos
					Parcerias e redes
					Relacionamentos com clientes

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					Compartilhamento via rede social; transmissão de conhecimento e experiências
					Comunicação
		<b>DepCMRJ</b>	Dimensão Natural	<u>Aspectos intra-organizacionais</u>	Redução da poluição no processo produtivo
					Tratamento e destinação de resíduos
					Redução de desperdícios
					Modificação na produção existente para fins de adequação/redução de impactos
					Capacitação de tecnologia ambiental para energia renovável
					Ciclo de vida dos produtos
					Controle de emissões de carbono
					Identificação de impactos negociáveis
					Ações contra a poluição e o esgotamento dos bens ambientais
					Uso das tecnologias para redução de poluentes
					Custos de restauração e manutenção do ecossistema
					Identificação de impactos não negociáveis
				Limites de impacto para a recuperação do planeta	
				<u>Governança Ambiental</u>	Bem-estar subjetivo
					Ações que visem à redução da degradação acumulada ao longo do tempo
					Fomento à inovação e tecnologias sustentáveis
					Comodidade (garantia da disponibilidade dos bens ecológicos)
				Serviços de apoio à vida	

Objetivo geral da pesquisa	Objetivo da segunda fase	Decisores	Dimensões do RI	Categorias (Variáveis)	Subelementos
					Saúde coletiva como resultado das ações em sustentabilidade
					Expectativas das partes interessadas quanto aos impactos gerados pelas atividades empresariais
					Geração de bem-estar como resultado da união de dois conceitos: capital reproduzível e capital natural
					Modificação nos padrões de consumo
					Decisões, benefícios e responsabilidades compartilhados por meio do capital social
					Sistemas <i>multistakeholders</i>
					Ação organizada para solução de problemas comuns
					Responsabilidade compartilhada da gestão do ecossistema
				<u>Gestão de recursos naturais</u>	Clima
					Dissipador de resíduo
					Capital Natural Crítico (inegociável)
					Capacidades de recuperação da biosfera
					Terra rica
					Vento
					Água da chuva
					Água potável
					Qualidade do ar
					Avaliações dos benefícios dos ecossistemas para o bem-estar humano
					Qualidade da cobertura florestal

<b>Objetivo geral da pesquisa</b>	<b>Objetivo da segunda fase</b>	<b>Decisores</b>	<b>Dimensões do RI</b>	<b>Categorias (Variáveis)</b>	<b>Subelementos</b>
					Status de uso dos recursos naturais
					Biodiversidade
					Paisagens naturais
		<b>DGOM/CMATFN</b>	Dimensão Financeira	<b><u>Pessoas e Redes</u></b>	Redes de relacionamentos do empreendedor estimulando a confiança de agentes financiadores
					Conhecimentos e habilidades individuais gerando aumento de confiança para agentes financiadores
				<b><u>Fontes de Financiamento</u></b>	Desempenho operacional aumentando a confiança dos agentes financiadores
					Recursos Orçamentários
				<b><u>Cultura e inovação</u></b>	Níveis mais baixos de recurso podem alavancar processos de inovação
					Cultura de inovação aumentando a independência financeira na organização
					Cultura de inovação como facilitadora para o acesso ao capital financeiro

Fonte: desenvolvimento próprio.

## 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Dimensão Humana

Para a Dimensão Humana, dois decisores foram selecionados: um relativo ao setor de Fuzileiros Navais (Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais), especificamente lotado no setor de assessoramento de carreira e distribuição de Oficiais do Corpo de Fuzileiro Navais nas diversas funções na MB, e outro, mais amplo (Diretoria do Pessoal Militar da Marinha), que trata da estruturação de proposta de novas políticas de recursos humanos na MB como um todo. Além da questão afeta à função, o Oficial decisor da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha foi o mais experiente e com mais tempo de função comparativamente aos demais participantes.

Cabe registrar que a opção de selecionar dois decisores para esta dimensão decorre da necessidade de se conseguir identificar as prioridades dos três principais Corpos da MB (Armada, Intendência e de Fuzileiros Navais) relativas ao capital humano. O resultado das avaliações encontra-se listado a seguir:

Tabela 1: Resultados AHP - Dimensão Humana

Dimensão Humana					
CPESFN			DPMM		
Critérios	Prioridades		Critérios	Prioridades	
Criação de Valor		69%	Criação de Valor		31,25%
Gestão Participativa		18%	Gestão Participativa		32,29%
Eficiência Política		9%	Eficiência Política		32,29%
Sustentabilidade Organizacional		4%	Sustentabilidade Organizacional		4,18%
TOTAL		100%	TOTAL		100%
Alternativas	SCORE	%	Alternativas	SCORE	%
Pessoas	100	<b>57%</b>	Pessoas	100	<b>57%</b>
Aspectos Organizacionais	26,63	<b>15%</b>	Aspectos Organizacionais	28,37	<b>16%</b>
Aspectos Relacionais	39,88	<b>23%</b>	Aspectos Relacionais	44,32	<b>25%</b>
Conhecimento e Inovação	8,4	<b>5%</b>	Conhecimento e Inovação	3,17	<b>2%</b>
TOTAL	174,91	100%	TOTAL	175,86	100%

Fonte: Desenvolvimento próprio.

Analisando a Tabela 1 acima, observa-se que, apesar da diferença expressiva entre os percentuais auferidos aos critérios, as alternativas mantiveram a mesma hierarquização para

ambos os decisores, inclusive no que diz respeito aos resultados numéricos (percentuais). Este fato sugere que, na avaliação dos elementos fundamentais para a construção de um modelo de governança pública para a MB as variáveis de decisão seguirão a seguinte ordem de importância:

- 1) Pessoas
- 2) Aspectos Relacionais
- 3) Aspectos Organizacionais; e
- 4) Conhecimento e inovação.

Dessa forma, entende-se que os subelementos da Dimensão Humana centrados no *indivíduo* apresentam expressiva importância (57%) para MB, seguidos dos subelementos que marcam a importância dos *atributos relacionais* como instrumentos de alavancagem de resultados. Os *atributos estruturais e processuais da organização* (Aspectos Organizacionais) ligados às práticas que visam manter altos estoques de conhecimentos e habilidades valiosos para a organização aparecem em terceiro lugar.

Quanto aos aspectos de conhecimento e inovação, observa-se discreto percentual de importância (entre 5-7%). Com base nos resultados obtidos na primeira fase da pesquisa, esta categoria reúne subelementos identificados como mais estratégicos no contexto do Capital Humano. Nesse sentido, o baixo resultado identificado pode indicar que os subelementos listados na categoria não são tão usuais no contexto de atuação da MB, constituindo uma oportunidade de melhoria futura, alcançada por meio do desenvolvimento de uma cultura forte para inovação na Força.

## **5.2 Dimensão Social**

A avaliação dos critérios na Dimensão Social evidenciou percentual significativo associado ao conceito de Eficiência Política (52%), seguido do critério Gestão Participativa (28%).

Retomando alguns conceitos, em uma perspectiva ampla, a Eficiência Política coloca no centro da discussão sobre a gestão pública o papel estratégico do Estado no desenvolvimento da sociedade, numa visão além da econômica (DIAS, CÁRIO; 2013). Seguindo este raciocínio, sob a ótica da governança pública, este conceito traduz o papel

coordenador de interesses para o Estado e inclui outros atores e a sociedade como um todo no processo político, através da capacidade de coesão dos atores sociais.

Em *stricto sensu*, este conceito vai ao encontro da ação administrativa à medida que os gestores compreendem e percebem a interdependência entre as organizações pública e o quão necessário se torna este papel coordenador para o aumento da efetividade.

Em complemento, o conceito que envolve a Gestão Participativa reitera o olhar interorganizacional, reconhecendo que problemas complexos não se resolvem isoladamente, tampouco com ações que não considerem a contribuição (e a responsabilidade) de outros atores como indispensáveis para a condução das demandas atuais, operacionais e administrativas.

Considerando os resultados (Tabela 2), o que se observou é que estes conceitos (Eficiência Política e Gestão Participativa) não se afastam do contexto de atuação da MB, haja vista a importância significativa destes frente aos demais critérios (Sustentabilidade em organizações Públicas e Criação de valor), uma vez que juntos, estes dois critérios somam 80% do total.

**Tabela2: Resultados AHP - Dimensão Social**

<b>Dimensão Social</b>		
<b>Critérios</b>	<b>Prioridades</b>	
Criação de Valor	6%	
Gestão Participativa	28%	
Eficiência Política	52%	
Sustentabilidade Organizacional	14%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>SCORE</b>	<b>%</b>
Pessoas	62,16	<b>29%</b>
Aspectos Organizacionais	32,18	<b>15%</b>
Aspectos Estruturais	21,31	<b>10%</b>
Cultura	100	<b>46%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>215,65</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Desenvolvimento próprio.**

Analisando as alternativas, a seguinte hierarquização foi observada:

- 1) Cultura (46%)
- 2) Pessoas (29%)
- 3) Aspectos Organizacionais (15%)
- 4) Aspectos Estruturais (10%)

Notadamente, os elementos mais significativos para a governança no contexto da Dimensão Social para a MB devem considerar, primordialmente, os esforços em construir e fortalecer a *cultura* para fomento do aprendizado/conhecimento, da colaboração e desenvolvimento de *pessoas* e para os processos de inovação através das redes de relacionamento. Por outro lado, as normas e rotinas, contidas na categoria *Aspectos Organizacionais*, figuram em penúltimo lugar, acima apenas dos *Aspectos Estruturais* das redes. Vale ressaltar que, o decisor dessa Dimensão ocupa o cargo de Diretor do Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha, organização que mantém relacionamento externo com inúmeros órgãos governamentais para condução da sua missão (ex.: Receita Federal). Contudo, a estruturação das redes externas ocorre tendo a legislação aplicável como ponto de partida. Por esta razão, não se percebe grande flexibilidade para a estruturação de tais redes.

Internamente, esta estruturação é mais flexível, reafirmando maior importância aos esforços em cultura a fim de que estas redes possam criar valor e trazer resultados positivos à OM. Nesse sentido, uma razão possível para a elevada importância atribuída à esta categoria (46%) pode estar relacionada à sensibilidade do decisor quanto à necessidade de se empreender maiores esforços nesse sentido, reconhecendo a importância de tais fatores para os resultados esperados pelos usuários e para a Marinha como um todo.

### **5.3 Dimensão Intelectual**

A avaliação de critérios na Dimensão Intelectual, similar ao ocorrido na última Dimensão, denotou maior importância atribuída aos critérios Gestão Participativa (44%) e Eficiência Política (35%).

**Tabela 3: Resultados AHP - Dimensão Intelectual**

<b>Dimensão Intelectual</b>		
<b>Critérios</b>	<b>Prioridades</b>	
Criação de Valor	11%	
Gestão Participativa	44%	
Eficiência Política	35%	
Sustentabilidade Organizacional	9%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>SCORE</b>	<b>%</b>
Pessoas	95,4	<b>32%</b>
Aspectos Organizacionais	24,77	<b>8%</b>
Aspectos Relacionais	76,42	<b>26%</b>
Aspectos Processuais	23,52	<b>8%</b>
Conhecimento	74,25	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>294,36</b>	<b>100%</b>

**Fonte: Desenvolvimento próprio.**

Quanto à avaliação das alternativas, a seguinte hierarquização foi obtida:

- 1) Pessoas (32%);
- 2) Aspectos Relacionais (26%);
- 3) Conhecimento (25%);
- 4) Aspectos Organizacionais (8%); e
- 5) Aspectos Processuais (8%)

Observa-se que a hierarquização das categorias desta Dimensão demonstra maior importância atribuída aos aspectos relativos às *pessoas*, seguida dos *aspectos relacionais* e de *conhecimento*, estes últimos apresentando discreta diferença entre si (1%).

Pode-se considerar que a distribuição de pesos entre estas três categorias encontra-se equilibrada, da mesma forma, os elementos relativos ao capital intelectual pertencente à organização e aos elementos processuais necessários à estruturação da gestão do conhecimento denotam mesma importância para o decisor, contudo, em menor percentual (8%), aposta aos três primeiros.

Nessa lógica, enquanto os *aspectos centrados nas pessoas, nos relacionamentos e no conhecimento* são prioritários para a Dimensão Intelectual, no contexto de atuação da MB, os aspectos *organizacionais e processuais* se revelam razoavelmente menos importantes.

#### 5.4 Dimensão Natural

A avaliação de critérios no contexto da Dimensão Natural evidenciou a seguinte ordem de prioridades, conforme listado na Tabela 4 a seguir:

- 1) Governança Ambiental;
- 2) Aspectos Intraorganizacionais; e
- 3) Gestão de Recursos Ambientais;

**Tabela 4: Resultados AHP - Dimensão Natural**

<b>Dimensão Natural</b>		
<b>Critérios</b>	<b>Prioridades</b>	
Criação de Valor	48%	
Gestão Participativa	28%	
Eficiência Política	15%	
Sustentabilidade Organizacional	9%	
TOTAL	100%	
<b>Alternativas</b>	<b>SCORE</b>	<b>%</b>
Governança Ambiental	100	<b>65%</b>
Aspectos Intraorganizacionais	40,57	<b>26%</b>
Gestão de recursos naturais	13,78	<b>9%</b>
TOTAL	154,35	100%

**Fonte: Desenvolvimento próprio.**

Observando a hierarquização de alternativas, a *Governança Ambiental* obteve maior percentual de priorização (65%), denotando grande importância à noção de interdependência entre as organizações, necessária para solucionar questões que envolvam o meio ambiente, seus recursos e a manutenção do bem-estar coletivo.

Em segundo lugar encontram-se os elementos associados aos processos e rotinas da organização, presentes na categoria “*Aspectos Intra-organizacionais*” (26%). No Brasil, e em outros países em desenvolvimento, as questões ambientais ainda dependem fortemente da força (punitiva) da lei, ressaltando a importância estratégica do capital ambiental para as

organizações privadas, comentada anteriormente na seção destinada à análise de conteúdo desta dimensão (Seção 4). Seguindo esta lógica, os aspectos processuais ganham força, pois estabelecem normas internas para cumprimento dos dispositivos legais, além de constituírem uma base para discussão de melhorias e avanços para a preservação das capacidades para as gerações futuras.

Em última colocação, a “*Gestão de Recursos Naturais*” apresenta o menor percentual comparativamente às outras categorias (9%). Isto se deve ao fato de não existir na MB OM que utilize em seu processo produtivo os recursos naturais semelhantes àqueles mapeados nesta categoria em grau significativo. No caso específico do decisor nesta Dimensão, Diretor do Depósito de Combustíveis da Marinha (DepCMRJ), suas atividades mais estratégicas são o recebimento, a armazenagem e a distribuição de combustíveis, graxas e lubrificantes usados nos meios navais.

### 5.5 Dimensão Financeira

Para avaliação das categorias da dimensão financeira foram selecionados dois decisores, por razões semelhantes àquelas expostas na dimensão Humana, conforme disposto na Quadro 16.

Tabela5: Resultados AHP - Dimensão Financeira

Dimensão Financeira					
CMATFN -			DGOM		
Critérios	Global		Critérios	Global	
Criação de Valor	45%		Criação de Valor	56%	
Gestão Participativa	5%		Gestão Participativa	28%	
Eficiência Política	9%		Eficiência Política	11%	
Sustentabilidade Organizacional	41%		Sustentabilidade Organizacional	5%	
TOTAL	100%		TOTAL	100%	
Alternativas	SCOR E	%	Alternativas	SCOR E	%
Pessoas e redes	99,99	56%	Pessoas e redes	68,19	45%
Cultura e Inovação	54,15	31%	Cultura e Inovação	61,53	41%
Fontes de Financiamento	23,21	13%	Fontes de Financiamento	20,96	14%
TOTAL	177,35	100%	TOTAL	150,68	100%

Fonte: Desenvolvimento próprio

Na análise dos dados relativos à Dimensão Financeira, observa-se que o critério de maior importância é a Criação de Valor. Nessa lógica, é possível inferir que o cerne das ações ligadas ao processo orçamentário na MB tem como objetivo primário contribuir para a efetividade na condução dos seus projetos.

Analisando a priorização de alternativas, chama a atenção o fato de que a categoria que condensa os subelementos mais diretamente relacionados ao capital financeiro (*Fontes de Financiamento*) recebeu a menor avaliação (13% e 14%). Por outro lado, os aspectos relativos às *Pessoas e às Redes* foram os mais bem pontuados, representados pelos mais altos percentuais (56% e 45%), seguido da categoria *Cultura e Inovação* (31% e 41%), sugerindo que a percepção de que a influência de fatores além do capital financeiro tem impacto significativo em organizações públicas se confirma em especial na MB, e que, estes subelementos intangíveis são fundamentais para a efetividade da gestão nesta dimensão.

Analisando critérios e alternativas de forma conjunta, pode-se inferir que a efetividade, representada pelo conceito de Criação de Valor, para a MB, está mais relacionada aos aspectos *pessoais, de relacionamento, culturais e de inovação* do que ao orçamento, isoladamente.

Outro aspecto observado na apresentação dos dados é que, diferente das demais dimensões, o critério “*Sustentabilidade em organizações públicas*” foi o segundo mais pontuado nesta dimensão. Este critério relaciona-se à perenidade da organização e, conseqüentemente, à visão de longo prazo necessária à condução de projetos. O fato de este critério ter denotado importância significativa pode ter sua explicação na importância central ocupada pelo Capital Financeiro nas organizações, para o qual tem a sua associação mais diretamente à perenidade.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como exposto na Introdução desta pesquisa, a perspectiva inicial da investigação foi trazer uma reflexão sobre os Paradigmas da Administração Pública e Gestão (OSBORNE, 2006) na intenção de promover a modernização das práticas de gestão de forma a adaptá-las à noção de governança pública do paradigma atual.

Para isto, optou-se pela investigação das Dimensões do Relato Integrado (RI) como instrumento de governança, especificamente seus elementos característicos. Em seguida, a hierarquização de tais elementos, á luz dos critérios da NPG, com o objetivo de identificar os elementos fundamentais para um modelo de governança pública aplicável à Marinha do Brasil.

Diante dessa proposta de investigação, foram identificados sete elementos fundamentais para um modelo de governança pública na MB, conforme a seguir:

- a) Pessoas
- b) Redes e aspectos relacionais
- c) Cultura
- d) Conhecimento e inovação
- e) Aspectos organizacionais
- f) Gestão dos orçamentos; e
- g) Gestão Natural (Governança ambiental; Aspectos intraorganizacionais e gestão de recursos naturais, respectivamente).

Em linhas gerais, observou-se que a hierarquização realizada pelos decisores atribuiu aos aspectos centrados no indivíduo e relacionais a maior prioridade no contexto da Nova Governança Pública. Este resultado vai ao encontro de contribuições de pesquisas anteriores (por exemplo, MAHONEY & KOR; 2015) que identificam que tais recursos figuram como instrumentos para aumento da governança em um contexto no qual se consolida o aumento da importância dos recursos intangíveis, representando fontes duradouras para a criação de valor sustentável pelas organizações.

Mais especificamente ao contexto da administração pública, a importância atribuída às Pessoas e às Redes confirma a noção de governança trazida pela NPG, reforçando que um modelo de governança pública atual precisa considerar as pessoas, as organizações e a sociedade, de maneira conjunta.

A importância atribuída aos aspectos relacionais reafirma a noção trazida pela NPG, pois desloca a atenção da eficiência estritamente financeira para a efetividade por meio da geração de valor público, trazendo para o centro da discussão a eficiência política (OSBORNE, 2006; O'FLYNN, 2007; OSBORNE, 2008; FONTES FILHO, 2014; OSBORNE, RADNOR, STROKOSCH, 2016). Dessa forma, o que se observou é que, para a MB, a geração de valor público por meio das pessoas e suas relações é mais valiosa e efetiva, reforçando o caráter de interdependência entre as pessoas, as organizações e a sociedade, característico da NPG.

Como consequência desta observação, o olhar intraorganizacional, (individualizado e mais focado em processos) perde importância à medida que os aspectos pessoais e de rede são priorizados, resultando na ampliação da visão interorganizacional, e da relação entre os atores.

Sobre os aspectos organizacionais, observou-se que estes emergiram com grau de importância mediano para os decisores. Este resultado confirma o proposto por Subramony et al (2018), para os quais os atributos organizacionais formam a base necessária para o desenvolvimento de uma cultura forte para cooperação, favorecendo os processos de inovação. Da mesma forma, Coff e Raffiee (2015), pontuam que o valor estratégico destes atributos está ligado à manutenção dos altos estoques de conhecimento tácito, valioso para a organização, confirmando que no contexto da NPG os processos, as normas e rotinas conduzem à criação de valor público, contudo, com menor impacto.

No que tange aos aspectos de conhecimento e inovação, chama a atenção o fato de estes elementos terem recebido modestas avaliações na análise conjunta das dimensões. Este resultado confronta pesquisas anteriores que associam a inovação à criação de vantagem competitiva (Martín-de-Castro, Delgado-Verde, López-Sáez, & Navas-López, 2011; Martín-de-Castro, 2015). Contudo, a inovação através dos ativos de conhecimento apresenta na literatura orientações distintas, como por exemplo, a visão de processo demonstrada na pesquisa de Martín-de-Castro (2015).

Para o autor, a importância do conhecimento e da inovação é um fato comprovado por inúmeras pesquisas anteriores, independente do ramo de atuação da organização, porém, a importância atribuída a estes ativos (definida pela estratégia ideal para utilização destes ativos) depende de fatores como o grau de abertura da organização, sua cultura, o ambiente de atuação, entre outros.

Nesse sentido, o autor pontua que em empresas de alta tecnologia, que buscam sobrevivência através da oferta contínua de novos produtos e serviços, verifica-se maior importância estratégica à inovação. Por outro lado, no caso das organizações com recursos financeiros mais restritos ou que atuem em ambientes culturalmente específicos, verifica-se menor importância.

Além disso, observam-se na análise dos aspectos de conhecimento e inovação duas situações relevantes: (I) as OM selecionadas para a pesquisa não têm a missão ligada ao desenvolvimento de alta tecnologia. Por esta razão, entende-se que a importância atribuída pelos decisores vai ao encontro da teoria citada acima; e (II) considerando os critérios da NPG, estes se alinham parcialmente ao proposto por Martín-de-Castro (2011; 2015), refletindo clara importância do assunto para a MB, associada ao desenvolvimento de ativos internos de conhecimento, sem, contudo, priorizar o conceito de vantagem competitiva, haja vista haver diferenças entre a lógica do ambiente público e do privado, ou seja, considerando o referencial teórico sobre a NPG, a vantagem competitiva se contrapõe à criação de valor público.

Considerando a análise dos subelementos das categorias mais bem avaliadas pelos decisores, de maneira conjunta, observa-se que os aspectos intangíveis se destacam quando comparados aos elementos tangíveis. No contexto das organizações privadas, empresas que historicamente demonstravam alavancagem em seus resultados por meio do seu patrimônio físico, atribuindo status “fungível” aos recursos de capital humano, social e intelectual, tem sido impactadas de maneira crescente no contexto atual por eles, forçando um reposicionamento em termos de governança (MAHONEY; KOR, 2015).

Essa percepção é mais claramente observada quando da análise da Dimensão Financeira, para a qual a categoria *Pessoas e Redes* registrou o primeiro lugar em importância para os decisores, oposta à avaliação das *fontes de financiamento*, que figuraram em último lugar.

Dessa forma, os elementos da Dimensão Humana assumem posição de destaque no contexto da governança pública, pois apresenta como elementos constituintes, fundamentais e característicos, eminentemente os atributos centrados no indivíduo, suas relações e de conhecimento e inovação, representando uma via sustentável de geração de valor público, considerando que para a NPG a geração de valor público resulta da união dos conceitos

criação de valor, gestão participativa, eficiência política e de sustentabilidade (OSBORNE, 2006; OSBORNE *et al*, 2016)).

Além das Pessoas e das Redes e da análise acerca da Dimensão Humana, observou-se que os *Aspectos Culturais* emergiram com grau de importância significativo para os decisores, ficando acima da categoria Pessoas, quando da análise da Dimensão Social.

Este resultado confirma o proposto por Aragón, Narvaiza e Altuna (2016). Segundo os autores, o contexto atual exige das organizações esforços em busca da geração de conhecimento útil, para o qual os *aspectos culturais* figuram como elementos fundamentais na obtenção de recursos, aumentando as capacidades da organização e, conseqüentemente, alavancando seu desempenho.

Nesse contexto, tem-se que os elementos da Dimensão Social se apoiam nas relações duráveis, desenvolvidas através da confiança mútua entre pessoas, não se restringindo aos recursos resultantes das relações sociais em si, segundo Ahn e Park (2018). Em outras palavras, o relacionamento entre as pessoas perpassa os aspectos culturais, relacionando-os diretamente aos aspectos centrados no indivíduo, teoria confirmada pela avaliação dos decisores.

É importante registrar que as categorias das Dimensões Natural e Financeira não foram hierarquizados comparativamente aos elementos dispostos anteriormente, pois reúnem subelementos que não foram identificados em outras Dimensões, não sendo possível estabelecer comparação entre eles. Contudo, foi considerado na análise dos dados que os elementos relativos às *fontes de financiamento (Gestão Orçamentária)* e à *Dimensão Natural* estão relacionados diretamente à *Criação de Valor*, e foram incluídos na estruturação de um modelo de governança pública como fatores essenciais, de acordo com as avaliações dos decisores.

Por fim, com base nas análises anteriores e como contribuição conceitual, propõe-se o seguinte modelo de Governança Pública para a Marinha do Brasil:

Figura 23: Proposta de Modelo de Governança para a Marinha do Brasil



Fonte: Desenvolvimento próprio.

## **7 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA**

Inicialmente, podem ser destacadas as seguintes contribuições teóricas deste estudo:

(i) identificação do universo de variáveis adotadas na literatura sobre os elementos fundamentais característicos das Dimensões do RI e a importância dessas para a Marinha do Brasil; e (ii) a apresentação de um construto teórico relacionando todas as variáveis identificadas, visando obter um modelo de governança pública conceitual.

No tocante aos estudos sobre o RI, a pesquisa apresenta como principal contribuição teórica o mapeamento dos elementos característicos de suas dimensões, através de uma investigação estruturada e sistematizada realizada em artigos científicos dos últimos dez anos, constituindo uma fonte consulta tanto acadêmica quanto para organizações que desejem utiliza-lo como instrumento de governança.

No contexto da administração pública, a pesquisa confirma a ideia de governança pública trazida pela NPG, ressaltando a necessidade de se promover a modernizações das práticas atuais e propondo um modelo conceitual que pode ser utilizado como referência aos estudos acadêmicos futuros ou servir de guia para o desenvolvimento de práticas em organizações públicas similares.

## **8 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS**

As limitações da pesquisa estão relacionadas com a estruturação do trabalho e com o método utilizado.

Quanto ao método, a principal limitação relaciona-se aos critérios balizadores utilizados. Na primeira fase da pesquisa, foram estabelecidos limitadores de busca que podem ter suprimidos artigos importantes para o contexto pesquisado.

Da mesma forma que, por uma limitação de escopo, na estruturação da segunda fase, foram selecionados quatro critérios relacionados às características na NPG, os quais poderiam suscitar resultados diferentes por meio da aplicação de outros critérios relevantes não identificados.

Adicionalmente, nos países em transição NPM-NPG, muito se tem debatido sobre transparência pública e prestação de contas (SANTOS, 2016), como elementos condicionantes para um novo paradigma. Estes conceitos se associam à governança pública moderna no Brasil, no entanto não foram diretamente identificados por meio da metodologia

proposta nesta pesquisa. Contudo, não resta dúvida que para um modelo de governança alinhado às demandas sociais da atualidade, estes conceitos devem permanecer (OLIVEIRA, PISA; 2015).

Como desdobramento deste estudo e para a continuidade da pesquisa propõe-se a reaplicação do AHP, incluindo novos decisores, e a revisão dos critérios propostos a fim de ampliar os conceitos associados à NPG e verificar o grau de importância dos elementos em contextos de atuação diferentes.

Quanto ao estudo sobre RI, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas na intenção de buscar consensos sobre os elementos que compõem o conceito de Capital Manufaturado, assunto central para a definição da Dimensão Manufaturada, a qual não pode ser mapeada nesta pesquisa.

Por fim, o modelo de governança proposto é uma contribuição conceitual, por esta razão ele não esgota as possibilidades de ampliação da investigação sobre governança pública.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6027:2012*. Informação e documentação – Sumário- Apresentação. Rio de Janeiro, 2012. 2p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724:2011* - Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos - Rio de Janeiro. , 2011. 11p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 15287: 2011* - Informação e documentação - Projeto de Pesquisa -. Rio de Janeiro, 2011. 8p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6024: 2012* - Informação e documentação - Numeração progressiva das seções de um documento - Rio de Janeiro, 2012. 4p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520: 2002* - Informação e documentação - Citações em documentos - Rio de Janeiro, 2012. 7p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6028: 2003* - Informação e documentação – Resumo - Rio de Janeiro, 2001. 2p.
- ANDRADE, Adriana & ROSSETI, José Paschoal (2006). *Governança Corporativa, fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas. São Paulo.
- AGAPOVA, Maria , BRESNAHAN, Brian W.,LINNAU, Ken F.,GARRISON Jr., Louis P., HIGASHI, Mitchell,KESSLER, Larry, DEVINE, Beth. 2017. Using the Analytic Hierarchy Processfor Prioritizing Imaging Tests inDiagnosis of Suspected Appendicitis. *Academic Radiology*. 24(5): 530-537. maio.
- ANTONETTI, Paolo; BAINES, Paul. (2015). Guilt in Marketing Research: na Elicitation-Consumption Perspective and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*. v. 17. p. 333-355.
- BARDIN, Lourencia. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa, Portugal.
- BELGRADA, Paulo F.; OLIVEIRA, Antonio A. F. de & BORNSTEIN, Claudio T.. (1981) *Introdução à Programação Linear*. Campus. São Paulo.
- BEVIR, Mark. (2011). Governança democrática: uma genealogia. *Revista de Sociologia e Política*, 19(39): 103-114, jun. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-44782011000200008>. Acessado em: 22/04/2018.
- BOWEN, Glenn A.. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*: v 8(1). p 137-152.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos Pereira. (1997). A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, v.1, p. 07-57.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (1998). Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1): 5-42

BRITO, Renata Peregrino de & BRITO, Luiz Arthur Ledur (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, 52(1): 70-84, jan/fev.

BUNGE, M.( 1985). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.

DIAS, T. & CARIO, S. A. F.. Governança Pública: (2014) ensaiando uma concepção. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*. 17(3): 89-108, set/dez.

ECKARDT, Rory; SKAGGS, Bruce C.; LEPAK, David P..(2018). An Examination of the Firm-level Performance Impact of Cluster Hiring in Knowledge-intensive Firms. *Academy of Management Journal*, v.61, n. 3, p. 919-944. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130237944&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acessado em jul/2018.

FAVERO, Cláudio Gil. (2010). *A avaliação de programas públicos. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – O caso do Programa Netuno*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração pública e de Empresas - Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6544/CLAUDIO%20GIL%20FAVERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15/10/2018.

FAVERO, Luiz Paulo & BELFIORE, Patrícia (2012). *Pesquisa Operacional para Cursos de Administração, Contabilidade e Economia* Patrícia Belfiore. Elsevier. São Paulo.

XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2014, Ecuador, Quito. *Anais...* FONTES FILHO, Joaquim Rubens. (2014). Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens & PICOLIM, Lidice Meireles. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*. 42(6):1163-1188, nov/dez.

GRIMA, Nelson, SINGH, Simron J., SMETSCHKA, Barbara. (2017). Decision making in a complex world: Using OPTamos in a multi-criteria process for land management in the Cuitzmala watershed in Mexico. *Land Use Policy*: 67(1): 73-85, junho.

IIRC. (2015). *The International IR Framework*. Recuperado de: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>. Acesso em 10/06/2017.

KROETZ, Cesar Eduardo; COSENZA, J. P. (2004). Considerações sobre a eficácia do valor adicionado para a mensuração do resultado econômico e social. *Revista do CRCRS*, 29 (138): 28-36.

KOCHE, José Carlos. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica* [Teoria da ciência e iniciação à pesquisa]. Vozes. Rio de Janeiro.

LAI, Vincent S.; TRUEBLOOD, Robert P.; WONG, Bo K.. (1999). Software selection: a case study of the application of the analytical hierarchical process to the selection of a multimedia authoring system. *Information & Management*: 36 (1): 221-232, janeiro.

LEMOS, Valter Victorino. (2014). *A influência da OCDE nas políticas públicas de educação em Portugal*. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Portugal. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8434/1/Tese%20Valter%20Lemos%20%28%2B%20anexos%20e%20CV%29.pdf>. Acesso em 05/01/2018.

LINDSAY, Colin, OSBORNE, Stephen P., BOND, Sue. (2014). The New Public Governance and employability services in na era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*: 92(1), 192-207.

LOPES, E.C. (2014). *Construção de conhecimento em governança corporativa: estudo sobre a criação de valor para a tomada de decisão de investidores no mercado de capitais*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110392>. Acesso em 02/04/2018.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública- RAP* 42(5):829-74, set/out.

- MAHONEY, Joseph T.; KOR, Yasemin Y.. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*. v. 29 , n. 3, p. 296-308. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109373296&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site> . Acessado em jul/2018.
- MIO, Chiara; MARCO, Fasan & PAULUZZO, Rubens. (2016). Internal application of IR principles: generali's internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*. 139: 204-218, dez.
- MURATA, Koichi, KATAYAMA, Hiroshi. ( 2011). A study of the performance evaluation of the visual management case-base: development of an integrated model by quantification theory category III and AHP. *International Journal of Production Research*: 51(2), 380-394, janeiro.
- NETTO, Eurico Bitencourt. (2017). Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. *Revista de investigações Constitucionais*. 4(1): 207-255, jan/abr.
- NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. (1998). Administração Pública Gerencial. *Revista Direito*. 2(4): 37-44, jul-dez.
- OCDE. (2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. Strategic Orientation of the Secretary-General. Paris. France. 7-8. Recuperado de: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/secretary-general-s-report-to-ministers\\_22223843](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/secretary-general-s-report-to-ministers_22223843). Acesso em 26/11/2017.
- O'FLYNN, Jannine. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications *The Australian Journal of Public Administration*. 66 (3): 353–366, setembro.
- OLIVEIRA, André Browne Ribeiro; SILVA, Uilcleides Braga da & BRUNI, Adriano Leal. (2012). Gerencialismo e Desafios Contemporâneos da Gestão dos Custos Públicos no Brasil. *Revista de Estudos Contábeis*. 3(5): 63-82, jul-dez.
- OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de, PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*: 49(5), 1264-1290, setembro-outubro.
- ORTIZ-BARRIOS, Miguel Angel, ROMERO, Brandon Antonio Aleman, RUDAS, Janeth Rebolledo, MESTRE, Heberth Mldonado, VILLA, Fabio de Felice, PETRILLOS, Antonella. (2017). The analytic decision-making preference model to evaluate the disaster readiness in

- mergency departments: The A.D.T. model. *Journal of Mult-criteria Decision Analysis*: 24 (1), 204-226. Setembro.
- OSBORNE, Stephen P.,(2006). The New Public Governance. *Public Management Review* (3):377-387.
- OSBORNE, Stephen P.,(2008). Ten years of Public Management Review (Editorial).. *Public Management Review* 10(4):451-452.
- OSBORNE, Stephen P , RADNOR, Zoe, STROKOSCH, Kirsty. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services. *Public Management Review*: 18(5): 639-653.
- OSBORNE, Stephen P.,(2017). Public management research over the decades: what are we writing about? *Public Management Review* 19(2):109-113.
- PAES DE PAULA, Ana Paula. (2005). Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *Revista Eletrônica de Administração*. 45(1): 36-49, jan-mar.
- PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. Reforma da Gestão Pública de 1995-98. In: FURQUIM, Lilian; NAKANO, Yoshiaki; REGO, José Márcio (Orgs). *Em busca do novo: o Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser-Pereira*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- PEREIRA, Maria Teresa Ribeiro. (2003). *Metodologia Multicritério para Avaliação e Seleção de Sistemas informáticos ao Nível industrial*. Tese (Doutorado em Investigação Operacional) – Escola de engenharia, Universidade do Minho. Braga, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10216/65538>. Acesso em 30/03/2018.
- RABELO, Fernanda Lima. (2011). O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*. 3(6): 132-142, dez.
- RADNOR, Zoe, OSBORNE, Stephen P , KINDER, Tony, MUTTON, Jean. (2014). Operationalizing co-production-in public services delivery. *Public Management Review*: 16(3): 402-423.
- SAATY, Thomas L.; VARGAS, Luiz G. (2012). *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*. São Paulo. Ed Springer. 2ed.
- SAATY, Thomas L.. *The analytic network process*. (2010). Pittsburgh. University of Pittsburgh. Pennsylvania.
- SANCHO, Jullían Torrado.( 2016). *La Modernización Administrativa: El marco jurídico de La Gestión Pública*. ed. Sanz e Torres. Madrid.

SANTOS, Leonel Cerqueira. (2016). *Muito Além da tecnologia: o impacto dos mecanismos não operacionais na efetividade da governança em TI na Administração Pública*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21043>. Acessado em 22/04/2018.

SANTOS, Priscila Ribeiro dos. (2016). Inovações participativas, diálogo social e construção de consensos. *Revista de Administração Pública*: 50(3): 501-511. maio-junho.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*. 17(1):1-14, jan/jun. Recuperada de: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/issue/view/142>.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro; MATTIAS, Clenia De.. (2016). Administrative science and public management: a criticism of the primacy of private over public. *Cadernos EBAPÉ*. BR. 14(4):1054-1065, Out-Dez.

SILVA, Flavia Cristina da, SHIBAO, Fabio Itoshi, BARBIERI, José Carlos, LIBRANTZ, Andre Felipe Henriques, SANTOS, Mario Roberto dos. (2018). Barreiras à gestão da cadeia de suprimentos verde na indústria automotiva. *Revista de Administração de Empresas*: 48(2): 149-162. março-abril.

XXV CONGRESSO DO CONPEDI, 25. 2016, Curitiba. *Anais...* SCOLFORO, Roberta Ferrão. (2016). Lei de acesso à informação na Administração Pública Municipal. Florianópolis: Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito, 2016. 1v.

SOLOMON, Ezra. (1969). *Teoria da Administração Financeira*. Zahar Editores. Rio de Janeiro.

SILVA, Mariana Ferreira Mourão Alves da. (2014). *O Relatório Integrado*. Dissertação de mestrado (Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Recuperado em: <http://hdl.handle.net/10400.14/19404>. Acesso em 30/03/2018.

TORRES, Roberto Dutra. (2016). Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 16(1), 153-171.

VIVEIROS, Bruno. (2016). *Impactos da Governança pública na Marinha do Brasil: uma análise com base no Manual de Boas práticas do TCU*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

WAHRLICH, Beatriz de Sousa. (1974). Reforma Administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública*. (8): 25-75, abr/jun. Recuperada em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/5965/4625>. Acesso em 05/01/2018.

WIESEL, Fredrika; MODELL, Sven.(2014). From New Public Management to New Public Governance. *Financial Accountability e Management*. 30(2): 175-205, maio.

YAMAMOTO, Kiyoshi; (2016) Management for public governance - The case of childcare services in Japan. *Journal for Public & Nonprofit Services*. DOI: 10.5771/0344-9777-2016-1-2-175: 175-187 fevereiro.

GIL, Antonio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas, 5. ed. São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas, 16. ed. São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant. (2012). *Métodos de pesquisa em Administração*. Atlas, 5. ed.. São Paulo.

### **Sites:**

*Programa Nacional de Gestão pública e desburocratização (GESPUBLICA)*. Disponível em: [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br). Acessado em 23/01/2017

*Relato integrado Brasil*. Disponível em: <http://www.relatointegradobrasil.com.br>. Acessado em 11/06/2017.

*Integrated reporting*. Disponível em: <https://integratedreporting.org>. Acessado em 11/06/2017.

### **Leis, Decretos e Normas:**

BRASIL. (1891). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*, de 24 de fevereiro de 1891. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm).

BRASIL. (1938) *Decreto-lei nº 776, de 07 de outubro de 1938*. Dispõe sobre a especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis, federais, no estrangeiro e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília.

BRASIL. (1967). *Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispões sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras

providências. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm).

BRASIL.(1979). *Decreto-lei nº 83.740, de 18 de julho de 1979*. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 1979. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d83740.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d83740.htm).

BRASIL. (2000). *Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. 2000. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm).

BRASIL. (2005). *Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e o Comitê gestor do GESPÚBLICA e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm).

BRASIL. (2005). *Decreto nº 5.417 de 13 de abril de 2005*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm).

BRASIL. (2017). *Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017*. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm).

BRASIL. (1998). *Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: [www.camara.gov.br/sileg/integras/688521.pdf](http://www.camara.gov.br/sileg/integras/688521.pdf).

*Norma Brasileira de Contabilidade nº NBC TSP 03, de 28 de outubro de 2016*. Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. Recuperado de: [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSP03&arquivo=NBCTSP03.doc](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSP03&arquivo=NBCTSP03.doc).

Presidência da República. (1995). *Plano Administrativo da reforma do Estado - PDRAE*. Brasília. Recuperado de: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 05/01/2018.

Tribunal de Contas da União. (2018). *Acórdão nº 118/2018 - Plenário*. Levantamento realizado em 581 órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, em 2017, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação de governança pública e gestão de tecnologia da informação (TI), contratações, pessoas e resultados. Recuperado de: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/1724520176.PROC%2520/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%2520C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>.

Tribunal de Contas da União (2018). Cartilha: Relatório de Gestão em Forma de Relato Integrado. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65AAE415016611F667447416>. Acessado em 08/11/2018.

*Secretaria-Geral da Marinha, SGM-107*. (2015). Norma sobre Administração. Marinha do Brasil. Brasil.

*Estado-Maior da Armada, EMA-130 Lista P-10 – Programa Netuno, MOD-4*. Marinha do Brasil. Brasil..

## ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO: SEGUNDA FASE



### UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

#### DOCUMENTO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Este é um convite para o sr.(a) participar da pesquisa: “**A *New Public Governance* brasileira: uma proposta de modernização das práticas de gestão pública da Marinha do Brasil a partir das dimensões do Relato Integrado**”, que tem como pesquisadora responsável Érica Von Raschendorfer Bastos Maia, sob a orientação da professora *D.Sc* Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado.

Esta pesquisa pretende identificar, sob o olhar do paradigma da Nova Governança Pública, os elementos fundamentais para a modernização das práticas de gestão aplicáveis à Marinha do Brasil.

O motivo que nos leva a fazer este estudo parte do entendimento que um nicho de oportunidade se abre rumo à ampliação do estudo em gestão pública no Brasil, por meio do qual se propõe a investigação de conceitos em uma perspectiva mais ampla e atual, contribuindo para a melhoria da gestão na Marinha brasileira, com maiores benefícios para a Administração Pública e para sociedade como um todo.

Caso o Sr (a) decida participar, deverá fazer uma breve leitura do **Conteúdo Explicativo** (Anexo 1) e responder o **Questionário** (Anexo 2) . O conteúdo explicativo reúne as definições dos critérios e categorias presentes no questionário e este tem como objetivo hierarquizar as categorias apresentadas, utilizando-se para isto suas preferencias.

É importante dizer que o Sr.(a) tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo e que os dados fornecidos somente serão divulgados em congressos ou publicações científicas.

Esses dados serão guardados pela pesquisadora responsável por essa pesquisa por um período de 5 anos.

---

(rubrica do Participante)

---

(rubrica da Pesquisadora)

## ANEXO 1

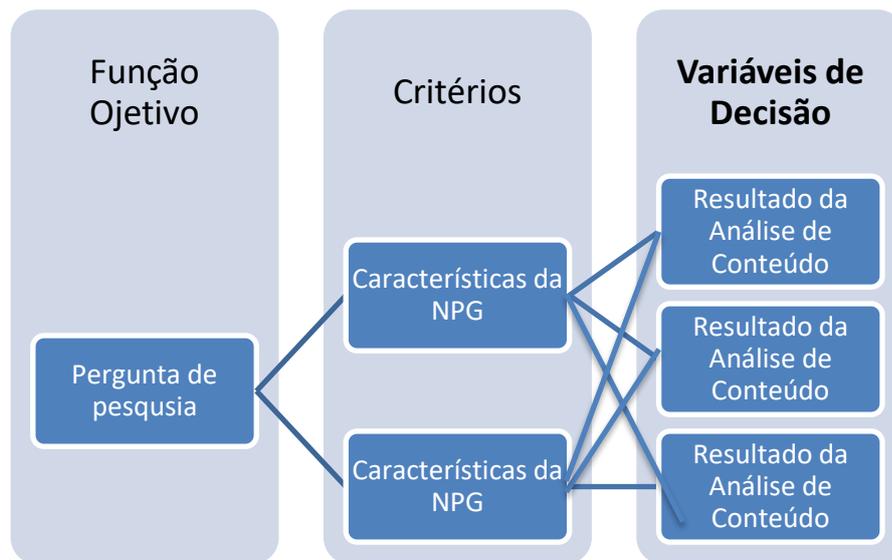
### CONTEÚDO EXPLICATIVO

Esta pesquisa utiliza uma metodologia multicritério de decisão que consiste em relacionar os critérios propostos às variáveis de decisão, duas a duas, com o apoio de uma escala numérica com o objetivo de quantificar as preferências dos respondentes à luz dos critérios propostos de forma a especificar quais são mais adequados e aplicáveis às características das organizações militares às quais pertencem.

As variáveis de decisão foram elencadas partindo de uma ampla análise dos artigos científicos internacionais de maior impacto de acordo com *SCImago Journal Rank*, publicados entre os anos 2008-2018, disponíveis na base de dados *EBSCO Host – Business Source Complete*, os quais foram analisados, extraindo-se os elementos ligados às seguintes Dimensões: Humana, Social, Intelectual, Natural e Financeira. Os elementos selecionados foram categorizados, constituindo as variáveis de decisão constantes do questionário.

As variáveis de decisão serão comparadas à luz dos critérios propostos na pesquisa, como ilustra a Figura 1, a seguir:

Figura 1 Modelagem conceitual - AHP



Fonte: Desenvolvido pela autora.

No caso desta pesquisa, os critérios representam conceitos fundamentais da Nova Governança Pública (NPG) defendidos e referenciados por autores reconhecidos na literatura acadêmica da atualidade, tais como: Osbone (2006); O’Flynn (2007) e Fontes Filho (2014).

Critérios (características da NPG):

<b>Criação de valor</b>	Conceitos que desloca o foco da eficiência para a <b>Efetividade</b> da gestão;
<b>Gestão Participativa (Modelos participativos de Gestão)</b>	Baseados em gestão de redes, coprodução, flexibilidade no uso de instrumentos de gestão e utilização de contratos relacionais inclusive entre organizações militares;
<b>Eficiência Política</b>	Enfatizando o papel coordenador dos interesses dos atores participantes das atividades da

	organização;
<b>Visão de longo prazo</b>	Relativo à visão de longo prazo e do desenvolvimento conjunto de ações que visem à perenidade da organização..

Variáveis de Decisão: Aspectos intraorganizacionais; de Governança e Gestão de recursos naturais.

<b>Aspectos Intraorganizacionais</b>	<b>Governança Ambiental</b>	<b>Gestão dos recursos naturais</b>
Redução da poluição no processo produtivo	Manutenção do bem-estar subjetivo	Clima
Redução de desperdícios	Responsabilidades compartilhadas da gestão de ecossistemas	Paisagens naturais
Tratamento e destinação de resíduos	Ação organizada (“processo através do qual as interações estratégicas entre um conjunto de atores colocados em um determinado campo de ação e mutuamente dependentes, buscam solucionar problemas comuns”	Biodiversidade
Capacitação de tecnologia ambiental para energia renovável	Sistemas multistakeholders	Status de uso dos recursos naturais
Modificações na produção existente para fins de adequação/redução de impactos	Decisões, benefícios e responsabilidades compartilhados.	Qualidade de uma cobertura florestal
Cumprimento das normas legais vigentes (legislação ambiental)	Modificações nos padrões de consumo visando o consumo mais consciente	Avaliações dos benefícios dos ecossistemas para o bem-estar humano
Controle de emissões	Geração de bem-estar como resultado da união de dois conceitos: capital reproduzível (aquele que resulta em bens ecológicos substitutos) e do capital Natural (presentes na biodiversidade)	Qualidade do ar
Uso de tecnologias para redução de poluentes	Expectativas das partes interessadas quanto aos impactos gerados pelas atividades empresariais	Água potável
Ações contra a poluição e ao esgotamento dos bens ambientais.	Saúde coletiva como resultado das ações em sustentabilidade	Água da chuva
Limites de impacto para a recuperação do planeta, preservando bens e serviços ecológicos	Qualidade da água, do solo, disponibilidade de bens e serviços próprios ao consumo	Vento
Identificação de impactos negociáveis	Comodidade (garantia da disponibilidade dos bens ecológicos)	Terra rica
Identificação de impactos não negociáveis	Fomento à inovação e tecnologias sustentáveis	Capacidades de recuperação da biosfera
Ciclo de vida dos produtos	Ações que visem à redução da degradação acumulada em um sistema ecológico ao longo do tempo	Capital Natural Crítico (inegociável)
Custos de restauração e manutenção do ecossistema		Dissipador de resíduos
Controle da emissão de carbono		

## ANEXO 2 QUESTIONÁRIO

Para responder às perguntas abaixo utilize a seguinte escala:

Grau	Importância atribuída	Explicação
1	Igual importância	As opções contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra.
5	Grande importância ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra com o mais alto grau de certeza.
2,4,6,8	Valores intermediários	Quando não há expressa correspondência entre um grau e outro.

### **Hierarquização de critérios**

Com base em sua experiência profissional, descreva suas preferências entre os critérios a seguir:

- a) O Critério “Criação de valor” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “Gestão Participativa”.
- b) O Critério “Criação de valor” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “Eficiência Política”.
- c) O Critério “Criação de valor” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “Visão de longo prazo”.
- d) O Critério “Gestão Participativa” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “Eficiência Política”.
- e) O Critério “Gestão Participativa” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “visão de longo prazo”.
- f) O Critério “Eficiência política” tem \_\_\_\_\_ quando comparado ao critério “Visão de longo prazo”.

### **Hierarquização de variáveis de decisão:**

Sob a ótica do critério “Criação de valor”, responda:

- a) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da categoria “Governança”.
- b) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de recursos naturais”
- c) Os subelementos da categoria “Governança” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de Recursos naturais”

Sob a ótica do critério “Gestão Participativa”, responda:

- a) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Governança”.

- b) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de recursos naturais”
- c) Os subelementos da categoria “Governança” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de Recursos naturais”

Sob a ótica do critério “Eficiência política”, responda:

- a) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Governança”. (5)
- b) Os subelementos da categoria “Aspectos Intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de recursos naturais”
- c) Os subelementos da categoria “Governança” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de Recursos naturais”

Sob a ótica do critério “Visão de longo prazo”, responda:

- a) Os subelementos da categoria “Aspectos intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Governança”.
  - b) Os subelementos da categoria “Aspectos intra-organizacionais” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de recursos naturais”
  - c) Os subelementos da categoria “Governança” tem \_\_\_\_\_ quando comparado aos subelementos da “Gestão de Recursos naturais”
-