

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS – FACE
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAIMUNDO NONATO VIDAL GUIMARÃES

EFICIÊNCIA CONTRATUAL ANTES E DEPOIS DA GRATIFICAÇÃO POR
DESEMPENHO DA AGÊNCIA GOIANA DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS
– AGETOP

GOIÂNIA
2017

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral

Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Ma. Gisele Araújo Prateado Gusmão

Pró-reitora de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo

Coordenador do curso de Ciências Contábeis

RAIMUNDO NONATO VIDAL GUIMARÃES

**EFICIÊNCIA CONTRATUAL ANTES E DEPOIS DA GRATIFICAÇÃO POR
DESEMPENHO DA AGÊNCIA GOIANA DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS
– AGETOP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ercílio Zanolla

GOIÂNIA

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

VIDAL GUIMARÃES, RAIMUNDO NONATO
EFICIÊNCIA CONTRATUAL ANTES E DEPOIS DA GRATIFICAÇÃO
POR DESEMPENHO DA AGÊNCIA GOIANA DE TRANSPORTES E
OBRAS PÚBLICAS – AGETOP [manuscrito] / RAIMUNDO NONATO
VIDAL GUIMARÃES. - 2017.
45 f.

Orientador: Prof. Dr. ERCILIO ZANOLLA.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis
e Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2017.
Bibliografia.

Inclui siglas, abreviaturas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

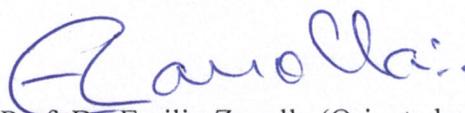
1. Gestão Pública Eficiente. 2. Eficiência da Gestão Contratual. 3.
Gratificação por Desempenho. 4. Conflito de Interesse. 5. Governança
Corporativa. I. ZANOLLA, ERCILIO , orient. II. Título.

CDU 657

RAIMUNDO NONATO VIDAL GUIMARÃES

EFICIÊNCIA CONTRATUAL ANTES E DEPOIS DA GRATIFICAÇÃO POR
DESEMPENHO DA AGÊNCIA GOIANA DE TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS -
AGETOP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Goiás, como requisito
para a obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte
Comissão Examinadora:



Prof. Dr. Ercilio Zanolla (Orientador)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dra. Michele Kilany Rodrigues Machado
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Dra. Camila Araújo Machado
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 05 de dezembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo maior de todos os presentes que é a oportunidade de viver e de poder buscar alcançar os meus objetivos.

Aos meus pais Manoel Soares e Zenelda Vidal agradeço pelo amor e apoio incondicional em todas as decisões que tomei ao longo da vida. Sou grato pelo suporte afetivo e pelas palavras de carinho e incentivo para sempre seguir em frente independentemente das adversidades impostas. Amo vocês!

Ao meu irmão Lázaro Vidal e família, sou grato pela amizade sincera que cultivamos. Irmão, te considero um exemplo de conduta e dedicação que busco sempre seguir. Abração!

A minha incentivadora Dra. Graça Bragato, pessoa com quem amo partilhar à vida. Obrigado pelo carinho!

Aos meus parentes de uma forma geral, e em especial aos meus primos, Ronaldo Vidal e família, e ao Prof. Dr. Raniere Vidal, que de uma forma fraternal e incondicional auxiliou para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Ercilio Zanolla pelo profissionalismo e dedicação na condução da orientação e de sua disponibilidade para discutir possibilidades de aperfeiçoamento do trabalho. Sua conduta compromissada e seriedade na forma de trabalhar são exemplos que levarei comigo. Também agradeço aos Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo e Prof. Dr. Lúcio de Souza Machado, Prof^a. Dra. Camila Araújo Machado e Prof^a. Dra. Michele Rilany Rodrigues Machado pelas sugestões de melhoria do trabalho final.

Aos amigos que fiz ao longo dessa trajetória acadêmica, Macks Miller, Henrique Magalhães, Oliveira e Leonam, pela convivência diária e pela amizade cultivada que se estendeu além dos limites da UFG.

Aos amigos, Vilcones, Wilson, Farias, Wesley Braga, Gabriel Magalhães, Denise Leão e Aline Valadão, obrigado pelos momentos de descontração, ajuda e principalmente pelas sugestões.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UFG fica minha gratidão pelo conhecimento acadêmico compartilhado e pelas inúmeras possibilidades de agregação de conhecimento oportunizadas. Estendo o agradecimento aos técnicos administrativos e demais

trabalhadores componentes da FACE-UFG, sempre educados e solícitos na resolução das diversas demandas emanadas pelos discentes.

Aos mestres que fizeram parte dessa jornada, principalmente ao Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha, Prof. Dr. Carlos Henrique Silva do Carmo, Prof. Dr. Ednei Moraes Pereira e em especial ao Prof. Dr. Ercilio Zanolla.

A Agência Goiana de Transportes e Obras – AGETOP, por ter fornecido dados fundamentais pra desenvolvimento da pesquisa, através do portal da transparência, assim como, aos meus colegas de trabalho, servidores e colaboradores, que de uma forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação e em especial ao Dr. Carlos Ronay Parente Vieira, pelos incentivos e por facilitar o acesso a informação.

Finalmente, agradeço a Universidade Federal de Goiás por oportunizar através de suas ações afirmativas e apoio ao estudante (bolsa alimentação e permanência) a possibilidade de cursar uma universidade genuinamente pública e desfrutar de toda a estrutura oferecida para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão e em especial ao Prof. Dr. Edward Madureira, por ser um grande incentivador e por contribuir com a difusão da ciência e tecnologia.

*“Só é digno da liberdade, como da vida,
aquele que se empenha em conquistá-la”.*

Johann Goethe

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar se as médias dos indicadores relativos a eficiência da execução contratual da Agetop apresentaram resultados melhores quando da adoção da Gratificação e do Adicional pelo Exercício de Atividades às Obras Públicas e Rodoviárias, no sentido da prestação de serviço público. Sendo a eficiência um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização e a área pública demandando formas especiais de administração, onde as organizações públicas usando técnicas de gestão utilizadas pela iniciativa privada, tem tentado adotar um modelo voltado para resultados, o trabalho adotou as hipóteses (**H1, H2, H3 e H4**), constantes no subtópico operacionalização dos indicadores e hipóteses. Os Indicadores de Gestão Orçamentária, Gestão Financeira, proposto por Izaac Filho (2002) e os indicadores Obediência a Lei de Licitação e Nível de Utilização dos Bens Patrimoniais proposto por Garcia (2008), foram adaptados para serem utilizados na verificação do problema de pesquisa. Conclui-se que todos os indicadores em questão apresentaram significância menor que 0.05 ($p < 0.05$), indicando que os dados não seguem a distribuição normal. O resultado do teste Wilcoxon Signed Ranks Test apresentou para os indicadores: Orçamentário, Financeiro e Obediência a Lei de Licitação, P-Value/2 (two-tailed) inferior à α ($\alpha = 0,05$), rejeitando a hipótese nula de que a distribuição das probabilidades da matriz de centróides inicial e final são iguais, podendo gerar distorções nos resultados quando o número de elementos dos grupos for muito discrepantes, ou seja, temos que as populações diferem em localização (tendência central). Assim, ao nível de significância de 5% existem evidências de diferença entre as amostras. Para o indicador Nível de Utilização dos Bens Patrimoniais o resultado do teste apresentou P - Value/2 (two - tailed) superior à α ($\alpha = 0,05$), mostrando que a hipótese nula de que a distribuição das probabilidades da matriz de centróides inicial e final são iguais não foi rejeitada, isso implica em dizer que a mediana da diferença é nula, ou seja, as populações não diferem em localização. No geral, o trabalho tem relevância social, científica, acadêmica e busca ampliar o conhecimento, além de ser uma forma de produzir Ciência.

Palavras chave: Gestão Pública Eficiente; Eficiência da Gestão Contratual; Gratificação por Desempenho; Conflito de Interesse; Assimetria Informacional; Governança Corporativa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Indicadores para medir a eficiência na gestão.....	30
Quadro 2 – Indicador de gestão orçamentária.....	30
Quadro 3 – Indicador de gestão financeira.....	31
Quadro 4 – Indicador de obediência a lei de licitação.....	31
Quadro 5 – Indicador de nível de utilização dos bens patrimoniais.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva.....	34
Tabela 2 – Teste de normalidade.....	35
Tabela 3 – Wilcoxon signed ranks test.....	37

SUMÁRIO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
3. OBJETIVO.....	16
3.1. OBJETIVO GERAL.....	16
4. JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	17
5. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
5.1. TEORIA DOS CONTRATOS.....	20
5.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO PÚBLICA.....	23
5.2.1. Incentivos	25
6. METODOLOGIA.....	27
6.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	27
6.2. POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	28
6.3. INDICADORES UTILIZADOS PARA AVALIAR A GESTÃO.....	29
6.3.1. Operacionalização dos Indicadores e Hipóteses.....	30
6.3.2. Testes Estatísticos.....	32
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
7.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	33
7.1.1. Teste de normalidade.....	35
7.1.2. Teste não-paramétrico de Wilcoxon.....	36
8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações públicas existem para servir os interesses gerais da sociedade e tem como objetivo maior proporcionar o bem estar à coletividade aplicando e melhorando suas práticas a partir da utilização de técnicas consagradas pela iniciativa privada, mas adaptadas a realidade pública, fazendo surgir cidadãos e usuários conscientes de seus direitos e conhecedores de informações acerca dos bens e serviços produzidos (PALUDO, 2013).

Na visão de Torres (1997):

A área pública demanda formas especiais de administração, porque os governos são diferentes e os modelos privados de gestão necessitam de uma adequação que não é trivial e deve levar em consideração as características inerentes ao setor público, que são diferentes das do setor privado.

Assim, a eficiência se tornou palavra de ordem no novo cenário mundial. Agora, a maneira de perceber o cidadão migrou de financiador para destinatário das ações do Estado, e nesse estágio fica determinado que ele é algo mais além, é o titular da coisa pública.

Richard L. Daft (1999, p.39) diz que:

Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização, ou seja, é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente.

Para Abrucio (2007, p.67), “a gestão eficiente representa um desafio e tem como complicadores a responsabilidade dos gestores e a ênfase na qualidade da prestação dos serviços”. Nas palavras de Katz e Kahn (1987, p.183), “a gestão eficiente está relacionada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu serviço”, mostrando a relação existente entre insumos e produtos.

A busca em servir os interesses gerais da sociedade, como exemplo: o direito ao desenvolvimento, o direito à paz, o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, o direito à comunicação e os direitos dos consumidores, requer do governo a escolha de um modelo de gestão mais eficiente.

Para Brignall S, e Modell (2000, p. 281), “as organizações públicas tem tentado adotar um modelo de gestão voltado para resultados, usando técnicas de gestão utilizadas pela iniciativa privada, como a avaliação de desempenho através de indicadores”.

Acerca desta ferramenta administrativa, Narducci et al (2006, p. 1) afirmam:

Cada vez mais, a avaliação de desempenho individual é percebida como parte de um processo maior de gestão, que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros com objetivo de corrigir desvios, dar sentido de continuidade e sustentabilidade à instituição. Trata-se, comprovadamente, de uma ferramenta gerencial que deve fazer parte de um processo contínuo, para permitir que todos sejam parceiros do crescimento e dos resultados alcançados, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.

Na gestão pública, indicadores para avaliação de desempenho, podem ser entendidos como “o conjunto de elementos utilizados para mensurar o grau com que os resultados desejados são alcançados” (BARZELAY, 1997; BOLAND E FOWLER, 2000).

Uma das visões mais importantes equivalentes à avaliação de desempenho na gestão pública, foi introduzida pela literatura envolvendo a nova gestão pública. (BRIGNALL E MODELL, 2000).

Assim, buscando o alinhamento da Autarquia com a estratégia governamental, a partir da pactuação de resultados, à AGETOP criou uma espécie de instrumento gerencial, ou seja, um acordo de resultados, instrumento que estabelece por meio de indicadores e metas quais os compromissos devem ser entregues através dos seus servidores e empregados públicos.

Nesse contexto, através da Lei nº 17.537, de 29 de dezembro de 2011, foram criadas 700 (setecentas) gratificações no valor de R\$ 700,00 (setecentos reais) cada, para o servidor efetivo ou empregado público no âmbito da AGETOP. Além disso, foi acrescentado 300 (adicionais), no valor de R\$ 1.000,00 (hum mil reais) cada, destinado exclusivamente àqueles beneficiários das gratificações supracitadas e que se destacaram na Avaliação de Desempenho Individual de Mérito – ADIM, para incentivar a eficiência na gestão contratual.

A Avaliação de Desempenho Individual de Mérito – ADIM, tem como benefícios para o servidor: autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir de *feedback* de seu desempenho, promove maior interação entre os servidores e seus superiores, desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais elaboradas pela área estratégica, ajuda a desenvolver habilidade de comunicação e negociação entre os envolvidos, favorece a reavaliação das rotinas e permite aos beneficiários das gratificações assumirem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

Dessa forma, a AGETOP passou a colocar os fins acima dos meios, ou seja, deu ênfase em resultados, superou obstáculos e garantiu o alcance dos objetivos traçados pela

entidade, por ter a capacidade de entregar serviços de qualidade de forma eficiente.

No entanto, à AGETOP preocupou -se com a Avaliação de Desempenho Individual de Mérito – ADIM, mas essa avaliação foi instituída na Constituição Federal de 1988 e na Reforma Administrativa de 1995, mediante a introdução da figura do contrato de gestão, ou seja, um contrato de parceria, visto que os objetivos a serem perseguidos são comuns entre o poder Executivo e a Administração indireta e seus vínculos são mais profundos e duradouros, seus recursos são garantidos mediante a inclusão direta no orçamento e a forma de controle deixa de ser normativa, para concentrar-se nos fins, nos objetivos a serem alcançados.

Os contratos de gestão de uma forma geral visam estabelecer uma amarração entre metas finalísticas, meios e controle. No entanto, o conceito de plena eficiência é limitado, mas a abordagem estratégica da AGETOP chamou atenção para a necessidade e possibilidade de obtenção de ganhos de eficiência na concepção de arranjo institucional (procedimento) simples e eficiente.

Segundo Corrêa (2007, p 487), o instrumento, “contrato de gestão”, é: “concebido, primeiramente, para englobar as metas, os prazos de execução e os indicadores, quantitativos e qualitativos, para avaliação de desempenho e atuar como elo entre o núcleo estratégico, área responsável pela formulação e avaliação das políticas governamentais de longo prazo, e os setores que executariam essas políticas”.

Nesse sentido, a AGETOP, para mitigar o campo da não eficiência plena, através da Avaliação de Desenvolvimento Individual de Mérito – ADIM, avaliou todos os servidores e empregados beneficiários da Gratificação, utilizando uma escala de zero (0) a cem (100) pontos, com base nos Indicadores Administrativos que deverão refletir o desempenho individual e observar requisitos que considerem: o alinhamento com os objetivos estratégicos da AGETOP (estrutura mais ágil, moderna e funcional), a movimentação e o compromisso dos servidores e dos empregados beneficiários, a transparência na apuração e a objetividade nos critérios.

A ADIM supracitada foi efetivada semestralmente, tendo efeito mensal por igual período, sendo processada no mês subsequente ao da sua realização.

Nesse sentido, com a flexibilidade que é concedida aos gestores, eles podem mudar de forma significativa os indicadores da ADIM, na intenção de atingir as metas estabelecidas e requisitos a serem considerados para o recebimento do adicional, tendo em vista que os indicadores, conforme a Lei nº 17.537, de 29 de dezembro de 2011, poderão ser revistos a

qualquer tempo, na superveniência de fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução.

Sunder (2014, p.8), entende que: “os gestores tendem a selecionar os métodos contábeis que melhor se ajustem aos seus próprios interesses e que os contratos gerenciais são desenhados para resistirem a tais comportamentos de benefícios próprio”.

Jensen e Meckling (2008, p.120), afirma que: “a importância do conflito de interesses entre detentores de obrigações e acionistas é uma questão empírica e em algumas circunstâncias, os detentores de capital próprio poderiam se beneficiar de projeto cujo efeito líquido é a redução do valor total da firma”. Nessa exposição percebe-se que há conflitos de interesses entre os agentes, mas que podem ser mitigados com incentivos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da percepção de conflitos de interesses, o presente estudo postula responder a seguinte problematização e questão de pesquisa: **As médias dos indicadores relativos a eficiência da execução contratual da Agetop apresentaram resultados melhores quando da adoção da Gratificação e do Adicional pelo Exercício de Atividades às Obras Públicas e Rodoviárias?**

3. OBJETIVO

3.1. OBJETIVO GERAL

A partir da questão de pesquisa apresentada, o trabalho tem por objetivo geral identificar se as médias dos indicadores relativos a eficiência da execução contratual da Agetop apresentaram resultados melhores quando da adoção da Gratificação e do Adicional pelo Exercício de Atividades às Obras Públicas e Rodoviárias, no sentido da prestação de serviço público.

4. JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

As Justificativas deste trabalho decorre da própria atualidade e importância do tema, por tratar-se de um campo pouco explorado e tem uma relevância social e científica, pois busca contribuir para a produção de material científico, podendo ser utilizado para demais pesquisas.

Conforme Matejka (2009) “mesmo existindo vários trabalhos teóricos que abordam o assunto de como motivar os agentes com horizonte de curto prazo no desenvolver das ações para longo prazo, são poucas as evidências que dê suporte aos benefícios de utilizar mensuração de desempenho de forma progressiva”.

Nesse sentido, o tema é de grande importância para o Estado de Goiás, beneficiários da gratificação e do adicional, sociedade em geral e instituições de ensino, pois mostrará se melhorou de forma efetiva o desempenho da execução contratual da Agetop e consiste na produção de novos conhecimentos, contribuindo para outras pesquisas na área de Ciências Contábeis.

A pesquisa é viável, tendo em vista a liberdade para coleta de informações amparada pela Lei Complementar 131, também conhecida como Lei da Transparência ou Lei Capiberibe e tem como relevância social o respaldo adquirido pelos cursos de Ciências Contábeis na sociedade, buscando atender as necessidades das empresas e políticas públicas, além de ocupar o papel fundamental e central no protagonismo das aceleradas transformações das companhias.

O tema é extremamente oportuno, pois o orientando labora no mesmo ambiente onde a pesquisa será realizada, gerando um encontro de oportunidade tanto para o Estado de Goiás como para o orientando, tendo em vista que, existindo um resultado satisfatório após a realização da pesquisa, a gratificação e o adicional pelo exercício de atividades às obras públicas e rodoviárias poderão ser ampliadas para os demais âmbitos da Administração Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional, como forma de incentivo a uma excelente prestação de serviço ou produto, de forma eficiente, a sociedade.

Este trabalho também busca conscientizar, mesmo de uma forma implícita, os estudantes e futuros profissionais do curso de Ciências Contábeis, quanto a importância da pesquisa científica para a sociedade e para o crescimento profissional e pessoal, onde o aluno

desenvolverá conteúdos teóricos necessários a sua formação profissional e intelectual.

Por fim, a eficiência não é uma unanimidade entre os diversos autores, pois, em síntese, a dificuldade na avaliação dos resultados e a mensuração dos esforços necessários para atingi-los são as principais limitações ao estabelecimento de sistemas de controle externo e interno à governança em organizações públicas. Entretanto, existem teorias que podem contribuir de forma significativa para a construção de modelos significantes e mais efetivos e eficientes para as organizações públicas (FONTES FILHO, J. R, 2003).

5. REVISÃO DA LITERATURA

Jensen e Meckling (1976) definem a Teoria da Agência como “uma relação em que surge um contrato pelo qual uma ou mais pessoas, o principal, envolvem outra pessoa, o agente, para realizar algum serviço em seu nome. Sendo assim, há delegação de autoridade do principal para o agente tomar alguma decisão”.

Para Andrade & Rossetti (2011), no século passado, “os conflitos entre os diversos interesses envolvidos nas companhias e os chamados custos de agência não eram tão relevantes, tendo em vista que a propriedade e o controle destas companhias estavam nas mãos de determinados agentes”.

Segundo os autores, grandes perdas foram acarretadas para os investidores pela crise econômica de 1929, e o surgimento das grandes corporações levaram à criação de um novo modelo de controle empresarial.

Para Coase (1937), em um contexto onde há avanços do mercado, a evolução da economia teve sua sustentação, a qual passou a ser conhecida como Nova Economia Institucional, onde se desenvolveu um novo paradigma para o estudo das organizações, onde a economia, assim como, a estrutura e organização das empresas, passam por mudanças constantes, pois através dos mecanismos de atuação das companhias que se fundamenta toda a sua existência dentro de um mercado.

Assim, a estrutura de controle e de gestão das firmas tem sido alterada juntamente com as mudanças que vêm ocorrendo na economia, ou seja, empresas que antes estavam nas mãos do proprietário, que além das ações também detinha a administração da empresa, agora se deparam com a separação das funções entre proprietários e administradores. Dessa maneira, e a partir do momento em que aparecem dois ou mais papéis dentro da companhia, emergem alguns problemas, desarmonia e contestações entre os agentes.

Assim, fica perceptível o conflito de agência, ou seja, confronto de interesse entre os acionistas de uma companhia e seus gestores.

Por causa dos conflitos de agência, surgem vários problemas, como: incerteza, oportunismo e racionalidade limitada.

Nesse sentido, considerando um ambiente de incerteza, a Teoria Contratual, tem

contribuído para que as empresas invistam em sistemas de informação que controlam os agentes e também que o futuro da empresa é dependente dos riscos como leis, avanços tecnológicos e concorrência.

Dentro dessa relação de incerteza, entre principal e agente, ocorre uma assimetria de informações, pois o agente tem acesso a dados que o principal muitas vezes não tem e vice-versa. Assim, percebe – se que as pessoas têm interesses diferentes e cada uma busca maximizar seus próprios objetivos, surgindo um problema de agência, mas que pode ser mitigado através de incentivos.

Ramos (1997, p.91) explica que a questão da definição da estrutura de incentivos é fundamental e considera que:

Trata-se basicamente de projetar o sistema de incentivos mais adequado à tarefa de obter o alinhamento entre os interesses do agente e os do principal. Em geral, os esquemas de incentivo giram em torno de uma gratificação de desempenho sobre algum indicador, tal como produtividade, volume de produção, lucros, valorização das ações em bolsa, entre outros.

Nesse sentido, elaborar contrato que ajuste os incentivos e esforços de cada parte envolvida na relação agente – principal, pode ser considerado um problema de agência.

5.1. TEORIA DOS CONTRATOS

Berle e Means (1932), lançaram as bases fundamentais para o entendimento do conflito de agência entre o principal e o agente. Dentro dessa visão, o principal deve cercar-se do maior número possível de instrumentos para evitar que seja expropriado pelo gestor.

Sob a perspectiva da teoria da agência, o “nexo de contratos”, que caracteriza a firma, prescinde de mecanismos para o alinhamento entre os objetivos dos agentes e do principal, ou mesmo entre os objetivos dos agentes e demais interessados.

Assim, observa-se que o mercado é regido por contratos, normalmente bilaterais, entre agentes econômicos (empresas, governos e pessoas físicas).

Sunder (pg. 15), considera que:

A firma pode ser vista como um conjunto de contratos entre agentes racionais.

Os contratos podem ser explícitos ou implícitos, de curto prazo ou de longo prazo, que vincula seus acionistas, gestores e empregados, e assim por diante, em certos padrões de expectativas e comportamentos.

Coase (1937), pondera que um contrato existe se um indivíduo concorda em conceder algum fator de produção, sob certos limites contratuais, em troca de uma remuneração. Assim, é mais favorável para o empregador uma relação de longo prazo, onde risco da transação é minimizado e alguns custos são evitados.

Desse modo, os contratos envolvidos pela Teoria da Agência são expostos por vários problemas, à algumas suposições humanas, como exemplo a assimetria informacional.

Segundo Williamson (1985, p. 107), “uma das consequências mais relevantes da existência de informação assimétrica, principalmente numa relação contratual, é a presença de comportamentos oportunistas entre os agentes, por parte daqueles que possuem mais informações”.

Outras suposições consideradas são as diferenças entre o risco moral e a seleção adversa que está no momento da assimetria de informação; se ela for relevante antes da assinatura de um contrato, por exemplo, trata-se de seleção adversa; e se for relevante durante a vigência do mesmo contrato, seria risco moral (*moral hazard*).

As atitudes tomadas pelos agentes estão relacionadas ao risco moral, representado pelas mudanças de comportamento após a confecção de um contrato qualquer e que não pode ser monitorado (ARROW, 1985; MILGRON E ROBERTS, 1992).

A seleção adversa é um problema de informação assimétrica que se manifesta antes que uma transação efetivamente ocorra.

Segundo Varian (2012, pg. 766), a seleção adversa se refere “à situação em que um lado do mercado não pode observar o tipo ou a qualidade dos bens no outro lado do mercado. Por esse motivo, é às vezes chamado de problema da informação oculta”.

A seleção adversa, segundo, Arrow (1985):

Refere-se as informações possuídas pelos agentes sobre suas características individuais, as quais permitem agir de maneira oportunista antes mesmo do contrato ser estabelecido.

Já a sinalização, segundo Varian (2012, pg. 767), “ajuda a fazer com que o mercado funcione melhor, ou seja, ao oferecer uma garantia, os vendedores de bons carros usados por exemplo, podem se distinguir dos vendedores de carros usados ruins”.

Nesse contexto, partindo do pressuposto que o agente não agirá no melhor interesse do principal, tendo em vista que as partes podem ser maximizadoras da utilidade, torna-se impossível, para o principal, garantir que o agente tome decisões ótimas do seu ponto de vista a custo zero.

Na acepção de Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência se desenvolveu a partir de três elementos fundamentais: **Despesas de monitoramento do principal; Despesas relacionadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas ações**, e caso o faça, que compense o principal e **Perdas residuais ou de bem-estar**, resultantes da diferença entre as reais decisões do agente e a decisão que teria maximizado o bem-estar do principal.

Dado que a informação é assimétrica, e que os interesses do agente e do principal podem divergir, surgem os custos de agência, representados pelo custo de monitoramento por parte do principal, somados aos dispêndios do agente e as perdas individuais (JENSEN E MECKLING, 1976).

Jensen e Meckling (1976, p.89), Definiram custos de agência como: “ a soma das despesas de monitoramento por parte do principal; das despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; e do custo residual”.

No entanto, o principal pode mitigar as divergências estabelecendo incentivos para o agente e assumindo custos de monitoramento para controlar as atividade do agente.

Jensen e Meckling (1976): “o principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento visando a limitar as atividades irregulares do agente”.

Sendo assim, os incentivos recebidos pelos gestores de contratos na AGETOP, é uma forma que foi encontrada para reduzir os custos e com isso maximizar a qualidade dos serviços prestados em relação a gestão contratual.

Ainda de acordo com Jensen e Meckling (1976), os conflitos de interesse conduzem à existência de custos, que podem ser os de oportunidade (obrigação), os gastos para monitoramento do comportamento dos administradores e as perdas residuais, que também podem ser consideradas como um dos seus custos..

Jensen e Meckling (1976), consideram que tanto o principal como o gestor tentam tirar vantagens um do outro em uma mesma situação, tendo em vista o problema de assimetria

informativa e a divergência de interesses.

Nesse sentido, a partir dos conflitos mencionados anteriormente, onde os interesses daquele que administra a propriedade diverge dos interesses de seu titular, surgiu a preocupação em criar mecanismos eficientes, sistemas de monitoramento e incentivos, para tentar garantir que o comportamento dos gestores estejam alinhados com o interesse do principal.

Com isso, surge a governança corporativa tentando superar os conflitos normalmente existentes em toda a gestão contratual.

5.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO PÚBLICA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2017).

Borges e Serrão (2005, p.112): “o tema governança corporativa ganhou notoriedade mundial com os escândalos financeiros, envolvendo diversas corporações nos Estados Unidos (EUA), que causaram sérios prejuízos ao mercado e despertaram a atenção da sociedade em geral para a relevância desse assunto”.

Assaf Neto (2011, p.142), conceitua governança corporativa como “a preocupação pela transparência da forma como uma empresa deve ser dirigida e controlada e sua responsabilidade nas questões que envolvem toda a sociedade”.

A governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. No setor público, por sua vez, ela refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA, 2003, p. 5-6).

Nesse sentido, a governança corporativa vem sendo associada ao poder público

como um instrumento de gestão, onde as ações do estado estão pautadas na transparência. Além disso, a governança corporativa vem favorecendo a modernização administrativa.

Sob a ótica econômica, a governança, tem como foco o estudo das modalidades de coordenação dos sistemas de negócios (WITHLEY, 1996).

Na ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Com isso, o enfoque da ciência política está orientado para as formas de interação nas relações de poder entre o Estado e o Governo (MATIAS PEREIRA, 2009b; 2010).

Nesse sentido, foi de extrema relevância o estudo realizado pelo *International Federation of Accountants* (IFAC), denominado *Governance in the public sector: A governing body perspective* (2001). De acordo com o estudo supracitado, os três princípios fundamentais de governança no setor público são: Transparência, Integridade e Responsabilidade de prestar contas.

- **Transparência:** é requerido para assegurar que as partes interessadas, sociedade, possam ter confiança no processo de tomada de decisão;
- **Integridade:** compreende procedimentos honestos e perfeitos;
- **Responsabilidade de prestar contas:** o setor público é responsável pela à administração dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho.

Os princípios contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de respeito, responsabilidade, melhorando a qualidade dos relacionamentos entre as partes interessadas e das informações prestadas aos usuários.

Com isso, o nível de confiança entre os envolvidos com a organização aumenta, pois proporcionam maior transparência à administração pública.

De acordo com Hallqvist (2000):

Os objetivos da governança corporativa são: tratamento justo a todos os acionistas ou quotistas, transparência das operações e das estruturas da empresa e cobrança de responsabilidade do conselho de administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores independentes.

No setor público, a governança corporativa, serve para minimização da assimetria de informação entre o principal e o agente e motivar a melhora da qualidade dos serviços ofertados à população.

Segundo o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa

IBGC (2004): “a remuneração dos gestores deve estar vinculada a resultados, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade e para o principal”.

Nesse sentido, a administração pública requer uma constante preocupação com a otimização dos recursos disponíveis para a maximização do resultado e fornecer informações que auxiliem a gestão pública na tomada de decisão

Assim, na Agência Goiana de Transportes e Obras – AGETOP, a controladoria tem como função a fiscalização dos controles internos e garantir a qualidade das informações e procedimentos envolvidos nos processos, que tem como marco servir os interesses gerais da sociedade através de um modelo de gestão mais eficiente. Além disso, ela reduz assimetria de informação nas empresas e provoca visível redução de custo.

Já no que se trata a questão dos incentivos, como forma de controle das atitudes dos gestores, Jensen e Meckling (1976), apontam uma solução parcial para o problema: “conceder aos gestores um incentivo ex ante de longo prazo que alinhe os interesses dos agentes ao dos principais, ou seja, o principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente”. No entanto, é impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a custo zero.

5.2.1. INCENTIVOS

A remuneração dentro do programa de incentivos é importante na busca por alinhar os interesses, pois muitos riscos são assumidos pelo gestor, e a remuneração seria a gratificação pela importância da assunção destes riscos (LAMBERT, 2001).

A adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo no mundo, e o estado de Goiás buscou tornar suas ações mais competitivas, com maior excelência nos seus processos, concedendo incentivos financeiros aos servidores, através das suas remunerações, como forma de incentivar e mitigar o conflito de interesses e gerar resultados, além disso, controlar as ações dos gestores de contratos.

Segundo Cardoso et al (2007), “incentivos são dados aos gestores de forma que, quanto mais eles desempenharem suas funções no sentido do interesse da companhia, mais receberão em contrapartida”. Assim, os incentivos estão vinculados à compensação dos gestores

ao desempenho empresarial.

Segundo Varian (2012, pg. 771 – 775), o estudo dos sistemas de incentivos envolve naturalmente a informação assimétrica, onde a questão central na criação de sistemas de incentivo é como conseguir alguém que faça algo por mim e que “o problema da idealização do sistema de incentivos consiste em determinar como clareza até que ponto o pagamento deve ser sensível à produção”. O autor também defende que para projetar um esquema de incentivo, é necessário assegurar que a pessoa que toma a decisão do esforço seja o pretendente residual da produção. Assim, o modo que o proprietário tem para ficar tão bem quanto possível é garantir que o trabalhador produza a quantidade ótima.

O autor cita como exemplo as reformas econômicas da China: o efeito deste sistema sobre a produção agrícola entre 1978 e 1984, a produção agrícola cresceu em 6,1%.

Na época, ainda segundo Varian (2012, pg. 776), “três economistas tentaram dividir o aumento de produção na parte de vida a maiores incentivos e na parte resultante das alterações nos preços”.

O autor mostra que eles descobriram que mais de três quartos do crescimento foram consequentes da melhoria nos incentivos e apenas um quarto resultou das reformas nos preços.

O estado de Goiás, através da Agetop, visando à qualidade de serviços e à eficiência na prestação dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos em geral e outros envolvidos e como forma dos gestores superarem os objetivos e metas estipuladas pelo estado na gestão de obras públicas, o incentivo financeiro mostra-se vantajoso do ponto de vista das metas e resultados estipulados, tendo em vista que o grupo que recebe os incentivos é pequeno.

Segundo, Kreps (2003, p. 467),

Prover esquemas de incentivos para grupos, especialmente quando eles são pequenos, pode ser vantajoso quando três fatores se fazem presentes: quando boas medidas de qualidade da performance do grupo estão disponíveis, quando os próprios membros do grupo podem monitorar os níveis individuais de esforço de cada um facilmente e de forma precisa, e quando o grupo dispõe dos meios e da vontade de instituir normas de conduta para garantir elevados níveis de esforço.

Caso isso não ocorra, os incentivos podem não ser eficientes e isto desperta o surgimento do comportamento oportunista já mencionado anteriormente, por parte de alguns

gestores.

Entretanto, Watts e Zimmerman (1978, 1986) destacam que os processos decisórios podem ser influenciados por interesses particulares, com intuito de otimizar resultados em prol de satisfação individual.

É complexo o processo para que o principal consiga direcionar o agente a tomada das melhores decisões em prol da organização, limitando interesses particulares (JENSEN; MECKLING, 1976; OLIVA; ALBUQUERQUE, 2007). Com isso, as organizações buscam formas de mitigar possíveis comportamentos que possam não estar de acordo com seus interesses.

A remuneração dentro do programa de incentivos é importante na busca por alinhar os interesses, pois muitos riscos são assumidos pelo gestor (resultados nem sempre correspondem ao esperado, custos, por vezes, ficam além do que foi previsto e pode haver dependência de parceiros pouco compromissados) e a remuneração seria a gratificação pela importância da assunção destes riscos (LAMBERT, 2001).

Segundo, Jensen e Meckling (2008, p.89): “o principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento visando a limitar as atividades irregulares do agente”.

6. METODOLOGIA

6.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida quanto a forma de abordagem como quantitativa, pois predomina a mensuração.

Quanto a natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que tem por objetivo gerar conhecimentos que podem ser aplicados à solução de um problema específico (SILVA E MENEZES, 2005).

A pesquisa é classificada como explicativa em relação ao objeto de pesquisa, pois busca identificar possíveis fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno,

neste caso, fatores que contribuem para a alteração das metas e dos indicadores utilizados para avaliação de desempenho na organização estudada (GIL, 2008).

Em relação aos procedimentos, pode ser classificada como bibliográfica, pois procura explicar e discutir um problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas etc, com base em fontes secundárias (MARTINS, 2009).

Em relação a metodologia a pesquisa faz a opção pelo método hipotético dedutivo, pois a observação não é o ponto de partida da pesquisa, mas um problema, ou seja, consiste na construção de conjecturas baseada nas hipóteses, isto é, caso as hipóteses sejam verdadeiras as conjecturas também serão (LAKATOS, 2010).

6.2. POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população foi constituída por todos os contratos de prestação de serviços sob a gestão da Diretoria de Gestão e Planejamento – DGP da AGETOP, antes da implantação da gratificação e do adicional, período de 2009 a 2012, e após a implantação, período 2013 a 2016.

Desse total foram excluídos os contratos de aquisição, pela inviabilidade de mensurar se efetivamente melhorou o desempenho da Gestão Contratual da Agetop.

Para realização dos testes estatísticos serão selecionados 25 segmentos com 4 indicadores por contrato, resultando uma amostra de 100, onde será realizado o cálculo de cada indicador para cada um participante da amostra.

Utilizando o *software SPSS* será testada a hipótese de que não há diferenças estatísticas entre a distribuição dos dados a qual provem a amostra e que haverá diferença entre a distribuição.

Nesse sentido, o resultado ajustado da amostra foi composto por todos os contratos de prestação de serviços contínuos, fixos ou variáveis, sob a gestão da referida diretoria.

Atualmente a AGETOP é composta por 07 (sete) diretorias, onde apenas a Diretoria de Gestão e Planejamento fez parte da pesquisa, tendo em vista que as outras foram excluídas.

Por fim, todos os contratos foram coletados no portal da transparência, através dos sites: www.transparencia.gov.br e www.acessoainformacao.gov.br. Além disso, a pesquisa

utilizou-se de artigos científicos e livros específicos.

6.3. INDICADORES UTILIZADOS PARA AVALIAR A GESTÃO

A literatura aponta diversas definições para o termo indicador, todas guardando certa similaridade conceitual. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, apud Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012, p. 16):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação [...].

Os indicadores capazes de mensurar o nível de eficiência da gestão contratual na AGETOP, levou em consideração a aplicação otimizada de recursos, na disponibilidade e qualidade dos serviços prestados a sociedade, mesmo que de forma indireta, através dos contratos contínuos, fixos e variáveis.

Assim, os indicadores usados para avaliar a gestão e medir a eficiência foram relacionados à avaliação de desempenho do gestor sob a ótica da aplicação dos meios disponíveis, voltadas para verificações internas, por meio de auditoria realizada por escalão superior ou Tribunal de Contas do Estado.

Os procedimentos adotados pelo gestor de contratos quanto ao emprego dos recursos públicos foram regulamentados e orientados pelo um conjunto de normas.

A Constituição Federal, mesmo de forma implícita, menciona a eficiência como uma obrigação constitucional da Administração Pública.

Considerando o arcabouço constitucional, extraiu-se quatro indicadores: Gestão Orçamentária, Gestão Financeira, Obediência à Lei 8.666/93 (Lei de Licitação) e Nível de Utilização dos Bens na Administração.

Em relação a Lei 8.666/93, o princípio da eficiência não é citado (por motivos óbvios, já que a Lei 8.666/93 é bem anterior à Emenda Constitucional 19/98, a qual inseriu o Princípio da Eficiência), mas pode se extrair de forma implícita.

O Quadro 1 apresenta de forma sintética a descrição dos indicadores utilizados no estudo, onde foram considerados de forma independente para a avaliação da gestão:

Quadro 1: Lista de Indicadores selecionados para medir o nível de eficiência na gestão.

Item	Indicador	Descrição	Foco
1	Gestão Orçamentária	Domínio geral do orçamento previsto para o órgão, levando em conta o emprego de verba, flexibilidades legais e as justificativas para casuais pedidos de suplementação e a correção da prestação de contas.	Gestão
2	Gestão Financeira	Domínio geral das finanças, levando-se em conta o uso correto dos recursos disponíveis. Recursos financeiros aplicados conforme os recursos financeiros captados, assim como a adequada prestação de contas.	Gestão
3	Obediência a Lei de Licitação	Atentar para as disposições da Lei 8.666/93 e todas as demais normas correlatas.	Gestão
4	Nível de utilização dos bens patrimoniais	Estabelece a listagem de todos os equipamentos que merecem ter o seu funcionamento monitorado e periodicamente verificar o seu status de utilização. É uma relação entre o número de bens em uso pelo total de bens listados. Dá uma perspectiva da eficiência da manutenção.	Gestão

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2000.

6.3.1. OPERACIONALIZAÇÃO DOS INDICADORES E HIPÓTESES

a) Indicador Gestão Orçamentária:

Este indicador mede a eficiência e o quanto a dotação inicial prevista na LOA foi alterada ao longo do exercício, por meio de suplementações ou reduções legais. Ele pode ser utilizado em auditorias de órgão, pois são as unidades que possuem maior autonomia sobre o uso dos recursos.

Quadro 2. O indicador IGO: Indicador Gestão Orçamentária.

a.1) Indicador de Gestão Orçamentária (IGO), isto é, é a comparação das situações planejada x realizada.	$\text{IGO (\%)} = (\text{Empenho Acumulado} / \text{Dotação Atual}) \times 100\%$ <p>OBS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empenho acumulado: soma dos empenhos no final do período considerado; - Dotação atual: dotação aprovada no final do período estudado, normalmente o final do exercício.
--	---

Fonte: proposto de forma semelhante por Izaac Filho (2002), mas adaptado pelo autor.

Desse modo, é esperado eficiência na gestão contratual por meio da gestão orçamentária, conforme a hipótese descrita:

HI: A Gestão Orçamentária melhorou a eficiência da Gestão contratual em relação as situações planejadas x realizadas, após a adoção da gratificação e do adicional.

b) Indicador Gestão Financeira

O indicador apresentado a seguir foi definido para dar uma visão de como os gastos foram executados ao longo do exercício financeiro, que deve ser dividido em intervalos, conforme as necessidades da avaliação, sendo comum discretizações anuais.

Quadro 3. Indicador Gestão Financeira (IGF).

b.1) Indicador de Gestão Financeira dos empenhos (IGF). Representa o peso percentual dos empenhos realizados no período em questão (neste caso anual), em relação ao total empenhado no exercício.	$IFG(\%) = \left(\frac{\text{Empenho Realizado Anual}}{\text{Empenho Acumulado}} \right) \times 100\%$
--	---

Fonte: O indicador IGF foi proposto de forma semelhante por Izaac Filho (2002), mas adaptado pelo autor.

Sendo assim, é esperado eficiência na gestão contratual através da gestão financeira, conforme a hipótese descrita:

H2: A Gestão Financeira melhorou a eficiência da Gestão contratual, após a adoção da gratificação e do adicional, pois o percentual dos empenhos realizados foi menor que o total empenhado no exercício.

c) Indicador Obediência a Lei de Licitação.

A obediência à Lei 8.666/98, conhecida como Lei das Licitações, pode ser adotada como um indicador, uma vez que a observância do processo licitatório resulta em um nível máximo de eficiência a ser atingido caso não haja nenhuma ofensa à referida Lei, decrescendo o conceito conforme a incidência de alguma irregularidade, mesmo que sanável.

Quadro 4. Indicador Obediência A lei de Licitação (IOLL).

c.1) Indicador de Obediência a Lei de Licitação (IOLL), representa o peso percentual de incidências realizadas em relação aos procedimentos realizados no período em questão (neste caso anual).	$IOLL(\%) = \left(\frac{\text{Incidências Anuais Encontradas}}{\text{Procedimentos Anuais Realizados}} \right) \times 100\%$ <p>OBS: - Atentar para as disposições da Lei 8.666/93.</p>
--	--

Fonte: Foi Proposto de forma semelhante por Garcia (2008), mas adaptado pelo autor.

Desse modo, é esperado eficiência na gestão contratual por meio da obediência a lei de licitação, conforme a hipótese descrita:

H3: A eficiência da Gestão contratual foi melhorada através da Obediência a Lei de Licitação, após a adoção da gratificação e do adicional.

d) Indicador Nível de utilização dos bens patrimoniais

É uma relação entre o número de bens em uso pelo total de bens listados. Dá uma perspectiva da eficiência da manutenção.

Quadro 5. Indicador de Nível de Utilização dos Bens Patrimoniais (INUBP).

d.1) Indicador Nível de utilização dos bens patrimoniais (INUBP), representa o peso percentual entre o número de bens em uso pela administração e o total de bens listados na administração pelo patrimônio.	INUBP(%)= (nº de bens em uso / total de bens listados)x100%
--	--

Fonte: Proposto de forma semelhante por Garcia (2008), mas adaptado pelo autor.

A eficiência será medida através dos indicadores supracitados, onde serão elaboradas médias, de forma global, ou seja, comparar os dois períodos: 2009 a 2012 e 2013 a 2016.

Nesse sentido, é esperado eficiência na gestão contratual através do nível de utilização dos bens patrimoniais, conforme a hipótese descrita:

H4: A eficiência da Gestão contratual através do Nível de utilização dos bens públicos será maior, após a adoção da gratificação e do adicional, pois os bens em uso serão iguais aos bens listados.

6.3.2. TESTES ESTATÍSTICOS

Existem inúmeros testes estatísticos de médias tanto paramétricos quanto não paramétricos.

Para realizarmos os testes de médias, precisamos que as duas populações sejam independentes. Porém, na prática, temos algumas situações onde as populações não são independentes (MEYER, 1978).

As amostras desta pesquisa são dependentes de tamanho n vindas de duas populações P_1 e P_2 , isto é, X_1, \dots, X_n e Y_1, \dots, Y_n , antes e após a implantação da gratificação e do adicional.

Os indicadores de gestão são obtidos dos contratos da Diretoria de Gestão e Planejamento – DGP, no período de 2009 a 2016 sendo que a partir de 2013 com gratificação e adicional. Desta forma, têm-se um período sem gratificação e outro com gratificação.

Segundo MEYER (1978), são considerados dados pareados, pois cada indivíduo da amostra é o controle de si mesmo, ou seja, são dados obtidos nos mesmos indivíduos em momentos diferentes.

Para P. Sprent (1989) ao checar a normalidade da distribuição dos dados será

usado o teste Kolmogorov-Smirnov, pois a amostra é considerada grande ($n > 30$).

A distribuição não sendo normal, aplica-se o teste não-paramétrico de Wilcoxon Pareado. O teste de Wilcoxon pareado é utilizado para comparar se as medidas de posição de duas amostras dependentes são iguais.

Considerando a normalidade da distribuição, será utilizado um teste paramétrico, ou seja, será usado o teste t pareado de Student, afim de demonstrar se a gratificação e o adicional instituídos pela Lei nº 17.537, de 29 de dezembro de 2011 e regulamentado pelo Decreto nº 7.559, de 29 de fevereiro de 2012, pelo Exercício de Atividades às Obras Públicas e Rodoviárias, efetivamente melhorou o desempenho da Gestão Contratual da Agetop.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção, apresenta-se os testes estatísticos, as análises e interpretações dos resultados.

A seguir, são apresentadas a estatística descritiva, o teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar a normalidade e o teste de Wilcoxon para comparar se as medidas de posição de duas amostras dependentes são iguais.

7.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com a amostra consolidada, realizou-se a estatística descritiva. Com uso do sistema SPSS buscou-se calcular e analisar valores de média e desvio padrão dos indicadores: Igoa, Igod; Igfa, Igfd; Iolla, Iollid e Inubpa, Inubpd, antes e após a adoção da gratificação e do adicional.

A estatística descritiva das variáveis auxilia na investigação dos dados da amostra e é capaz de proporcionar relatórios que apresentam informações sobre a tendência e a dispersão dos dados, conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Estatística Descritiva

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Igoa	98	1	0
Igod	100	,99406	,029670
Ifga	98	1,00387	,641225
Ifgd	100	,80976	,462695
Iolla	98	,01257	,009158
Iolld	100	,00465	,005607
Inubpa	82	,93857	,193799
Inubpd	84	,93799	,183075

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado na tabela acima, os dados indicam que a média da variável indicador gestão orçamentária (**Igoa**), antes da adoção da gratificação e do adicional foi de 1. Já em relação ao indicador gestão orçamentária (**Igoad**), após a adoção, percebe-se uma média de .99406 com desvio padrão um pouco elevado em relação a variável Igoa. Este indicador mede o quanto a dotação inicial prevista na LOA foi alterada ao longo do período analisado, por meio de suplementações ou reduções legais.

Nesse caso, percebe-se um planejamento orçamentário bem adequado, pois não há valores alterados ao longo do período, sobretudo, em seu caráter finalístico.

Em relação a gestão financeira, o **Igfa** é de 1.00387 e o **igfd** 0,80976, antes e após a adoção da gratificação e do adicional, respectivamente. No dois índices o desvio padrão é um pouco elevado em relação aos indicadores de gestão orçamentária.

Essa diferença de media, sinaliza a lógica e uma eficiência na gestão contratual. Mostra como os gastos foram executados ao longo do exercício financeiro e apresenta o peso percentual dos empenhos realizados em relação ao total empenhado.

No que tange aos indicadores: obediência a lei de licitação (**Iolla** e **Iolld**) e o nível de utilização dos bens patrimoniais (**Inubpa** e **Inubpd**), antes e após a adoção da gratificação e do adicional, respectivamente, os resultados não apresentam variação a ser considerada.

Um dos fatores possíveis para explicar a não dispersão em relação ao resultado retornados para essas duas variáveis, antes e após, de forma isolada, é que esse tipo de observação pode revelar informações extremamente úteis que poderiam, de outra forma, ser ignoradas.

Uma explicação para a não dispersão em relação aos resultados retornados para essa variáveis está relacionado a igualdade potencial de cada gestor de contrato, em relação a execução da gestão contratual propriamente dita, ou seja, a igualdade referida pode servir para aumentar a eficácia das políticas públicas mediante a disseminação de práticas de gestão de recursos mais eficientes.

Por fim, os dados demonstram um eficiente registro, monitoramento, e avaliação de recursos públicos à conformidade, às regras de provimento, aplicação, manutenção, desempenho, e contribuição para a geração de resultados visados na gestão dos contratos.

7.1.1. TESTE DE NORMALIDADE

Para verificar a normalidade os testes mais utilizados são de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk (FÁVERO *et al*, 2009). Segundo os autores o teste de Kolmogorov-Smirnov é um teste de aderência que compara a distribuição de frequência acumulada de um conjunto de valores observados da amostra com uma distribuição esperada. O teste Shapiro- Wilk é mais apropriado utilizá-lo para amostras pequenas ($n < 30$). Nessa pesquisa foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, pois a amostra é considerada grande ($n > 30$). Assim, verificou-se a normalidade das variáveis calculando o *p-value*, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Teste de Normalidade

Variável	Estatística	df	Significância
Igoa	.	.	.
Igod	,506	82	,000
Ifga	,246	82	,000
Ifgd	,252	82	,000
Iolla	,119	82	,006
Iolld	,268	82	,000
Inubpa	,417	82	,000
Inubpd	,438	82	,000

Fonte: Dados da Pesquisa

Como todos os grupos em questão apresentaram significância menor que 0,05 ($p <$

0,05), percebe-se que os dados não seguem a distribuição normal, tendo em vista que o *p-value* foi menor que o nível de significância, rejeitando assim a hipótese nula e faz-se necessário a aplicação do teste não paramétrico de Wilcoxon.

7.1.2. TESTE NÃO – PARAMÉTRICO DE WILCOXON

O teste não Paramétrico é uma alternativa aos testes paramétricos quando não há normalidade nos dados. Segundo Fávero (2009, p.145), embora haja vantagens, as desvantagens são significativas, porque neste tipo de método tende a perder informação uma vez que os dados quantitativos são reduzidos em escalas qualitativas.

Assim, utilizou-se o teste de Wilcoxon (Wilcoxon signed-ranks test), para comparação de duas amostras. A princípio foram calculados os valores numéricos da diferença entre cada par, sendo possível três condições: aumento (+), diminuição (-) ou igualdade (=).

Como explica Fávero (2009, p.158) o teste de Wilcoxon é uma alternativa ao teste paramétrico para comparar médias populacionais a partir de amostras pareadas quando o pressuposto de distribuição normal da variável nas duas medições não se verifica e/ou não é possível. Segundo Marôco (2010, p.29) amostras pareadas são constituídas utilizando os mesmos sujeitos experimentais, tendo como base algum critério unificador dos elementos da amostra. Nesse caso específico, a implantação da gratificação e do adicional, ambos como forma de incentivo a uma eficiente gestão contratual.

O objetivo do teste de Wilcoxon foi comparar as performances de cada variável (ou pares de variáveis) no sentido de verificar se existem diferenças significativas entre os seus resultados nestas situações, conforme tabela abaixo.

Tabela 3 - Wilcoxon Signed Ranks Test

Variável	Sign	N	Z	Sig. Assint. (2 caudas)	Mean ranks	Sum of Ranks
igod - igoa	negative ranks	6	-2.207	.027	3.50	21.00
	positive ranks	0			.00	.00
	ties	92				
	total	98				
ifgd - ifga	negative ranks	52	-3.387	.001	47.87	2489.00
	positive ranks	31			32.16	997.00
	ties	15				
	total	98				
iolld - iolla	negative ranks	79	-6.228	.000	45.49	35.94
	positive ranks	11			45.55	501.00
	ties	8				
	total	98				
inubpd - inubpa	negative ranks	15	-.364	.716	11.73	176.00
	positive ranks	10			14.90	149.00
	ties	57				
	total	82				

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado do teste Wilcoxon Signed Ranks Test apresentou, para as variáveis: Igoa e Igod, Ifga e Ifgd, Iolla e Iolld, P-Value/2 (two-tailed) inferior à α ($\alpha= 0,05$), levando-nos a rejeitar a hipótese nula de que a distribuição das probabilidades da matriz de centróides inicial e final são iguais, ou seja, temos que as populações diferem em localização. Assim, ao nível de significância de 5% existem evidências de diferença entre as amostras.

Já em relação as variáveis: Inubpa e Inubpb, o resultado do teste Wilcoxon Signed Ranks Test apresentou, P-Value/2 (two-tailed) superior à α ($\alpha= 0,05$). Assim, para essas variáveis, a hipótese nula de que a distribuição das probabilidades da matriz de centroides inicial e final são iguais não foi rejeitada, isso implica em dizer que a mediana da diferença é nula, ou seja, as populações não diferem em localização.

Nesse sentido, pode -se aceitar a hipótese (**HI**) de que a Gestão Orçamentária melhorou a eficiência da gestão contratual em relação as situações planejadas x realizadas, após a adoção da gratificação e do adicional, ou seja, a média menor após a adoção indica que o realizado foi menor que o planejado e que os recursos são vistos como um meio para a promoção de bem estar e desenvolvimento humano sustentável e não apenas um ingrediente necessário à operação da máquina pública.

Para a gestão financeira, as médias evidenciam eficiência na gestão contratual, ou seja, mostram como os gastos foram executados ao longo do exercício financeiro, representando

o peso percentual dos empenhos realizados em relação ao total empenhado no exercício, aceitando assim a hipótese (**H2**), tendo em vista que o percentual dos empenhos realizados foi menor que o total empenhado no exercício, após a adoção da gratificação e do adicional.

Nesse sentido, percebe-se um grande interesse na continuidade na implementação do programa referente à qualidade, conforme comprometimento de todos os envolvidos no processo. Essa situação demonstrou a importância do envolvimento dos gestores para alcançar o objetivo pretendido, ou seja, a melhoria contínua da prestação de serviços à população e a eficiência na execução contratual da AGETOP.

A hipótese (**H3**) também foi aceita, pois o teste mostrou que a eficiência da gestão contratual foi melhorada através da Obediência a Lei de Licitação, após a adoção da gratificação e do adicional, uma vez que as incidências realizadas em relação aos procedimentos foram menores.

No entanto, para a relação entre o número de bens em uso pelo total de bens listados, a hipótese (**H4**) foi rejeitada, tendo em vista que o teste mostrou limitação no indicador, mas a literatura defende que apesar da limitação do indicador, desde relativizado, pode ajudar a eficiência dos sistemas de gestão de recursos públicos por meio da gestão contratual.

Sendo assim, percebe-se que mesmo existindo atividades governamentais cuja existência independe de definições finalísticas, a lógica do dimensionamento de recursos públicos e uma gestão financeira eficiente deve obedecer predominantemente esta sequência *frente – para – traz*, ou seja, não sugere-se realizar as análises de vulnerabilidade das ações de programas e de motivações de atores, citados anteriormente.

Portanto, a natureza dos impactos visados e dos produtos necessários a sua geração deve modelar a conformação das atividades governamentais, e por conseguinte, a qualidade e a quantidade de recursos necessários e suficientes a uma gestão financeira eficiente.

8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostraram que há diferenças estatísticas significantes equivalente a eficiência da execução contratual da AGETOP, após a adoção da gratificação e do adicional, aceitando assim as hipóteses: *H1, H2 e H3*, ou seja, para estas hipóteses, as médias

dos indicadores relativos a eficiência da execução contratual da Agetop apresentaram resultados melhores, após a adoção da gratificação e do adicional instituídos pela Lei nº 17.537, de 29 de dezembro de 2011 e regulamentado pelo Decreto nº 7.559, de 29 de fevereiro de 2012, pelo Exercício de Atividades às Obras Públicas e Rodoviárias, no sentido da prestação de serviço público. No entanto, a hipótese: *H4*, foi rejeitada, tendo em vista que os bens em uso não foram iguais aos bens listados, ou seja, a eficiência da gestão contratual através do nível de utilização dos bens públicos não foi maior após a adoção da gratificação e do adicional.

Ao longo do trabalho foi apresentado e discutido os indicadores: Gestão Orçamentária, mostrando o domínio geral do orçamento, Gestão Financeira, levando em conta o uso correto dos recursos disponíveis, Obediência a Lei de Licitação e normas correlatas, atentando a todas as suas disposições e Nível de Utilização dos Bens Patrimoniais, com o objetivo de mostrar a perspectiva da eficiência da manutenção de acordo com o demonstrado nos contratos analisados.

Para atingir este objetivo foram realizados testes estatísticos com os dados dos contratos de prestação de serviços sob a gestão da Diretoria de Gestão e Planejamento – DGP da AGETOP, antes da adoção da gratificação e do adicional, período de 2009 a 2012, e após a adoção, período 2013 a 2016.

A aceitação da maioria das hipóteses, mostra que, como por exemplo o programa Rodovida Construção, se constitui o maior investimento já realizado na malha viária de Goiás e que a gestão contratual contribuiu para melhorar ainda mais os índices de desenvolvimento econômico do Estado, facilitando o escoamento da produção, o intercâmbio de mercadorias e o crescimento das sedes municipais.

O indicador de gestão orçamentária, isto é, a comparação das situações planejadas versus realizadas, mostrou-se diferente, após a adoção da gratificação e do adicional, medindo a eficiência e o quanto a dotação inicial prevista na LOA foi alterada ao longo do exercício, por meio de reduções legais, mostrando assim a eficiência na execução contratual e um domínio geral do orçamento, por parte dos gestores de contratos, levando em conta o emprego de verbas, flexibilidades legais, além da correção da prestação de contas.

Para o indicador de gestão financeira, através da eficiência mostrada pelos testes, após a adoção das gratificações, caracteriza que os gestores de contrato tem o domínio geral das finanças, levaram em conta o uso correto dos recursos e uma adequada prestação de contas dos

recursos financeiros aplicados conforme os recursos financeiros captados.

Em relação ao indicador obediência a lei de licitação, a eficiência caracterizou-se pela baixa ofensa à referida lei, após a implantação dos benefícios financeiros. Assim, a obediência permite-se a interessados o conhecimento das condições licitatórias, em qualquer momento do processo licitatório, por ser público, de modo a evitar a prática de irregularidades nos procedimentos e de contratações sigilosas, danosas ao Erário. Já para o nível de utilização dos bens públicos, os dados mostraram que, os incentivos financeiros não impulsionaram positivamente a eficiência da execução contratual.

É robusto tecnicamente calcular os indicadores aqui utilizados com os dados de outros contratos das demais diretorias constante no organograma da AGETOP, na administração direta e demais entes da administração indireta, já que os valores obtidos são confiáveis e a metodologia adequada, ou seja, a pesquisa poderá ser aplicada a outras amostras e em outros contextos.

Para pesquisas futuras cabe sugerir a utilização de outras variáveis e análise de outros seguimentos.

Este estudo é uma pequena contribuição para a discussão da questão, que continua aberta, de como seria a metodologia ideal para cálculo da eficiência na execução contratual na administração pública, dando ênfase na qualidade da prestação de serviços e o melhor uso dos recursos e mostrando a contrapartida dos incentivos pagos aos gestores para executar um trabalho eficiente e mitigar os conflitos de interesses existentes na relação contratual.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (2007). **Trajecória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública, 41(spe), 67-86.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: **fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

BARZELA, M. (1997). Central audit institutions and performance auditing: **A comparative analysis of organizational strategies in the OECD**. Governance, 10(3), pp. 235-260.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BHATTA, Gambhir. Post- NPM Themes. In: **Public Sector Governance**, Wellington: State Services Commission. Working Paper nº. 17. Sept. 2003.

BOLAND, oland, T., & FOWLWE, A. (2000). **A systems perspective of performance management in public sector organisations**. International Journal od Public Sector Management, 13(5), pp. 417-446.

BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDS, Rio de Janeiro, v. 12, n.24, P.111-148, Dez. 2005.

BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 2. 08. 2017.

BRIGNALL, S., & MODELL, S. (2000). **An institutional perspective on performance measurement and management in the `new public sector`**. Management accounting research, 11(3), pp. 281-306.

CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos B. Contabilidade Gerencial – **Mensuração, Monitoramento e Incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COASE, Ronald H. (1937). 1991 "Nobel Lecture: **The Insritudonal Structure of Production'**. In: WILLIAMSON, Oliver E. Ü WINTER, Sidney G.. **The Nature of the Firm: origins, evolution, and development**. New York/Oxford, Oxford University Press, 1993.

CORRÊA, I.M. (2007). **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, 41(3), pp. 487-504.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações** . 6.ed. Rio de janeiro: LTC, 1999. p.39-45.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. Análise de dados – **Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. 44p.

FONTES Filho, Joaquim Rubens. **Estruturas de propriedade, governança corporativa e estratégia empresarial**. Anais do 1º Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, 2003.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores. 2008**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALLQVIST, Bengt. **Código das melhores práticas de governança corporativa – o conselho de administração**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v. 35, n. 2, abril/junho, 2000.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2004.

IFAC. **International Federation of Accountants. Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. Study 13. 2001. Disponível em <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, Willaim H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, vol 3, 1976.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Trad. Auriphebo Simões. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1987.

KREPS, D.M. **Microeconomics for managers**. W.W. Norton and Company, 2003.

LAMBERT, R. A. **Contracting theory and accounting**. *Journal of Accounting and Economics*, v. 32, n. 1-3, p. 3-87 jan. 2001.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações** .Report number, Pêro Pinheiro, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATEJKA, M. et al. **Employment horizon and the choice of performance menasures: empirical evidence from annual bonus plans of loss - making entities**. *Management Science*, n. 55, issue 6,p. 890-905, 2009.

MATIAS PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009b.

MECKLING, W. ;JENSEN, M, **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownersip structure**. Journal of Financial Economics, v. 3. p. 305-360. Julho - 1976.

MILGRON, Paul e ROBERTS, John. **Economics, Organizational & Management**. New Jersey: **Prentice-Hall**, 1992.

*MEYER, Paul L. **Probabilidade: aplicações à Estatística**. Tradução do Prof. Ruy C. B.Lourenço Filho. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1978*

OLIVA, E.C.; ALBUQUERQUE, L.G. **Sistema de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo/RS, v. 4, n. 1, p. 61-73, jan./abr. 2007.

P. Sprent (1989) - **Applied Nonparametric Statistical Methods**, 1 edição, Chapman and Hall.

PALUDO, Augustinho – **Administração Pública** – 3.ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RAMOS, de Matos marcelo, **revista do serviço público**, ano 48 número 2, Mai-Ago 1997

TORRES, Marcelo D.de F. **Estado, democracia e administração pública no brasil**. FGV, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da, **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Eстера Muszkat Menezes. – 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SUNDER S, SINGH R, AGARWAL R (2014A) b **Row Spot of rice: An Overviiew**. **Indian Phytopathol** 67: 201-2015.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia – Principios Básicos**, tradução da 6ª Edição, 5ª tiragem, Editora Campus, São Paulo, pp. 722-767.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Towards a positive theory of the determination of accounting standards**. The Accounting Review, v. 53, n. 1, p. 112-134, 1978.

Williamson, O.E. (1985). **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, NY: Free Press.

WILLIAMSON, Oliver E. (1993). "**Transaction Cost Economics and Organization Theory**".
Industrial and Corporate Change, v. 2, n. 2, p. 107-156.

WITHLEY, R. **Business systems and global commodity chains: competing or complementary forms of economic organizations. London: Competition and Change**, v. 1, p. 411-425, 1996.