

ISSN 1981-8610

CC BY

repec

Versão em Português

Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade

Journal of Education and Research in Accounting

REPeC, Brasília, v. 10, n. 4, out./dez. 2016
Disponível online em www.repec.org.br
DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v10i4>

Data de publicação: 11 de outubro de 2016

EQUIPE EDITORIAL

CORPO DIRETIVO

Maria Clara Cavalcante Bugarim, Presidente da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon), Brasil

COMITÊ DE POLÍTICA EDITORIAL

Antonio Carlos Dias Coelho, Doutor, Universidade Federal do Ceará (UFC), CE, Brasil
Carlos Renato Theóphilo, Doutor, Universidade Montes Claros (Unimontes), MG, Brasil
Edgard B. Comachione Jr., Ph.D., Universidade de São Paulo (USP), SP, Brasil
Emani Ott, Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), RS, Brasil
Ilse Maria Beuren, Doutora, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC, Brasil
Jacqueline Veneroso Alves da Cunha, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MG, Brasil
Patrícia Gonzalez Gonzalez, Doutora, Universidade del Valle (UV), Cali, Colômbia
Valcemiro Nossa, Doutor, Fucape Business School (FBS), ES, Brasil

EDITOR

Valcemiro Nossa, Doutor, Fucape Business School (FBS), ES, Brasil

EDITORES ADJUNTOS

Felipe Ramos Ferreira, Doutor, Fucape Business School (FBS), ES, Brasil.
Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espelho, Doutora, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), MS, Brasil;
Orleans Silva Martins, Doutor, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB, Brasil
Paulo Roberto da Cunha, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC, Brasil

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Adriano Rodrigues, Doutor, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), RJ, Brasil
Alfredo Sarlo Neto, Doutor, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), ES, Brasil
Aneide Oliveira Araujo, Doutora, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), RN, Brasil
Antonio Benedito Silva Oliveira, Doutor, Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), SP, Brasil
Cláudio Parisi, Doutor, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), SP, Brasil
Edilson Paulo, Doutor, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB, Brasil
Eduardo Schiehl, PhD, HEC Montreal, Canadá
Fátima Souza Freire, Doutora, Universidade de Brasília (UNB), DF, Brasil
Fernando Caio Galdi, Doutor, Fucape Business School (FBS), ES, Brasil
Ilirio José Rech, Doutor, Universidade Federal de Uberlândia (UFU), MG, Brasil
Jeronymo José Libonati, Doutor, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), PE, Brasil
José Alonso Borba, Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC, Brasil
Laura Edith Taboada Pinheiro, Doutora, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MG, Brasil
Lauro Brito de Almeida, Doutor, Universidade Federal do Paraná (UFPR), PR, Brasil
Leandro Cañibano, Doutor, Universidad Autonoma de Madrid, Espanha
Luis Eduardo Afonso, Doutor, Universidade de São Paulo (USP), SP, Brasil
Luis Lima Santos, Doutor, Instituto Politécnico de Leiria (IPL), Portugal
Maise de Souza Ribeiro, Doutora, Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto (USP-RP), SP, Brasil
Márcia Martins Mendes De Luca, Doutora, Universidade Federal do Ceará (UFC), CE, Brasil
Marcos Antonio Souza, Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), RS, Brasil
Milanez Silva de Souza, Doutor, Universidade Federal do Amazonas (UFAM), AM, Brasil
Roberto Carlos Klann, Doutor, Universidade Regional de Blumenau (FURB), SC, Brasil
Sonia Maria da Silva Gomes, Doutora, Universidade Federal da Bahia (UFBA), BA, Brasil
Waldir Jorge Ladeira dos Santos, Doutor, Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), RJ, Brasil

AVALIADORES AD HOC

Lista publicada anualmente no último número da Revista

REVISÃO DE LÍNGUA PORTUGUESA

Maria do Carmo Nóbrega, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

REVISÃO DE LÍNGUA INGLESA

Positive Idiomas

REVISÃO DE NORMALIZAÇÃO

Rosângela Bekman dos Santos, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

PREPARAÇÃO/REVISÃO DE METADADOS

Valcemiro Nossa, Doutor, Fucape Business School (FBS), ES, Brasil

PROJETO GRÁFICO

Thiago Luis Gomes, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

DIAGRAMAÇÃO

Thiago Luis Gomes, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Lucia Helena Alves de Figueiredo, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

ASSISTENTE EDITORIAL

Rosângela Bekman dos Santos, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Brasil

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, pela internet no sistema SEER, disponibilizando gratuitamente o conhecimento científico ao público com vistas à sua democratização.

A REPEC está utilizando o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER) como meio de gerenciamento do periódico.

O Sistema Eletrônico de Editoração (SEER) foi traduzido e adaptado do Open Journal Systems (OJS) pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Esse software livre, desenvolvido pela Universidade British Columbia do Canadá, tem como objetivo dar assistência na edição de periódicos científicos em cada uma das etapas do processo, desde a submissão e avaliação dos consultores até a publicação *on-line* e sua indexação.

Disponível em: <http://www.repec.org.br>

© Abracicon – Academia Brasileira de Ciências Contábeis – 2016



Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon)
SAS, Ocl. 5, Bl. J, 4º andar, Ed. CFC,
CEP: 70070-920, Brasília-DF
E-mail: repec@cfc.org.br

REPEC: Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade [recurso eletrônico] / Academia Brasileira de Ciências Contábeis – v.1, n.1 (jan. 2007/abr. 2007) – Brasília: CFC, 2007 –

Trimestral

ISSN: 1981-8610

Modo de acesso: <http://www.repec.org.br>

1. Ciências Contábeis 2. Contabilidade I. Conselho Federal de Contabilidade II. Título.

CDU-657

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lúcia Helena Alves de Figueiredo CRB 1/1.401

Editorial

Prezados leitores e colaboradores da REPeC,

A Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC) é um periódico eletrônico trimestral da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon).

Neste Volume nº 10, Edição nº 3, de julho a setembro de 2016, estamos publicando artigos que envolvem diferentes áreas da contabilidade. A seguir uma breve descrição de cada um dos trabalhos provenientes de várias regiões do Brasil.

O primeiro artigo desta edição, intitulado **“O impacto das dimensões culturais sobre a prática contábil no Brasil: um olhar a partir da percepção dos operadores da contabilidade”**, de autoria de *Bruno Jesus de Lima*, teve por objetivo em que extensão as dimensões culturais impactam a prática contábil no Brasil.

O trabalho seguinte dos autores *Cícero José Oliveira Guerra e Aridelmo José Campanharo Teixeira* intitulado **“Os impactos da adoção de metodologias ativas no desempenho dos discentes do curso de ciências contábeis de instituição de ensino superior mineira”** buscou verificar se a adoção de metodologias ativas de ensino no Curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior privada, situada na região da Zona da Mata mineira, contribuiu para o desempenho dos seus discentes, sendo caracterizado como desempenho, nesta pesquisa, a melhoria das notas dos estudantes.

O terceiro artigo com o título **“Determinantes da Formação de Board Interlocking no Mercado de Capitais Brasileiro”**, de autoria de *Flávio Ribeiro, Romualdo Douglas Colauto e Ademir Clemente*, teve o objetivo identificar os principais determinantes da formação de *Board Interlocking* no mercado de capitais brasileiro.

Com o título **“Influências de teorias econômicas na teoria contábil: o caso da função-objetivo da firma”**, o quarto artigo publicado tem como autores *Lineker Costa Passos, Aline Nogueira Bezerra e Antonio Carlos Dias Coelho*. O estudo contribuiu para a literatura contábil no sentido de clarificar os impactos advindos dos dois modelos econômicos que tratam da função-objetivo da firma na evolução da teoria contábil, ainda não captados diretamente na discussão dos fundamentos da teoria contábil.

O penúltimo artigo desta edição, intitulado **“Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo baseado na Percepção dos Stakeholders utilizando-se do *Balanced Scorecard*”**, de autoria de *Alexsandra Barcelos Dias, Valquíria Aparecida dos Santosve Aziz Xavier Beiruth* e consistiu em verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*..

O último artigo de autoria de *Camila Pereira Boscov e Gabriel Ribeiro Vieira Rezende* intitulado **“Processo de Implementação do IFRS: um ensaio teórico sobre as justificativas relacionadas a resistências às mudanças organizacionais sob a teoria de Lewin”** concluiu que, das três empresas acompanhadas por *Boscov* (2013), somente uma companhia conseguiu atingir a implementação plena das novas normas com a ausência de resistência.

A todos, uma boa leitura!

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Editor-Geral

O Impacto das Dimensões Culturais sobre a Prática Contábil no Brasil: um olhar a partir da Percepção dos Operadores da Contabilidade

Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar em que extensão as dimensões culturais impactam a prática contábil no Brasil. Para tanto, no que diz respeito às dimensões culturais, recorreu-se ao questionário *Valued Survery Model 08 (VSM 08)* adaptado construído por Hofstede em 2008, e sua versão em português. Já para a captura das práticas contábeis, recorreu-se ao questionário estruturado com perguntas diretas aos operadores da contabilidade, utilizado originalmente por Chanchani e Willett (2004) e replicado por Almeida e Lisboa (2011) e Karabinar, Canel e Öktem (2012). A amostra final contou com um total de 449 respondentes, a nível nacional, divididos nos seguintes grupos de operadores: usuários da contabilidade, professores de Contabilidade, profissionais da contabilidade e alunos de Contabilidade. Tendo em vista que há um número diversificado de variáveis para capturar as dimensões culturais e as práticas contábeis, recorreu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os fatores foram extraídos por meio da Análise dos Componentes Principais e com a extração Varimax. Após a análise fatorial, foi realizada uma regressão múltipla com os fatores extraídos, na qual a variável dependente foram as práticas contábeis, e as variáveis independentes corresponderam às dimensões culturais. Os resultados encontrados indicam que os operadores da contabilidade são, principalmente, conservadores e as dimensões culturais que mais impactam a prática contábil são aversão à incerteza e distância do poder. Concluiu-se que não é possível inferir que, em um primeiro momento, a adoção de normas contábeis internacionais proporciona uma melhoria no processo contábil, já que os países onde essas normas originalmente foram concebidas (tradição jurídica do *commom law*) apresentam uma baixa aversão à incerteza e à distância do poder, algo contrário ao que foi encontrado nessa investigação.

Palavras-chave: Dimensões Culturais, Práticas Contábeis, IFRS.

Bruno Jesus de Lima

Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Contador Pleno da Petrobras e professor do Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge). **Contato:** Avenida Antônio Carlos Magalhães, n.º 1.113. Itaipara, Salvador, BA, CEP: 41810-560.
E-mail: brunojlma@hotmail.com

(*) O Autor agradece ao Conselho Regional de Contabilidade do Estado da Bahia pelo apoio na condução da pesquisa.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Recebido em 10/03/2016. Pedido de Revisão em 08/08/2016. Resubmetido em 12/08/2016. Aceito em 15/08/2016 por Dr.ª Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo (Editor associado) e por Dr. Valcemiro Nossa (Editor). Publicado em 11/10/2016. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

A necessidade de um conjunto congruente de padrões de contabilidade em nível internacional é uma constante, tendo em vista que o fluxo de capital entre países com estruturas jurídicas, econômicas e mercadológicas entre outras díspares tem aumentado significativamente nos últimos anos. Além do fluxo de capital, outros fatores motivam a corrida rumo à uniformização dos dados contábeis, entre eles, o aumento da qualidade e a transparência das informações geradas.

Apesar dessa demanda, aspectos internos e peculiares dos países devem ser considerados no processo de convergência às práticas contábeis internacionais, tais como, herança colonial, sistema legal, fonte de financiamento, sistema político e a cultura, pois eles impactam, de forma diferente e significativa, a prática contábil (reconhecimento, mensuração e evidenciação) de cada país (Chanchai & Willett, 2004; Gray, 1988 e Nobes, 1998).

Estudos têm demonstrado que aspectos culturais afetam o ambiente de negócios dos países e que, por consequência, são determinantes à existência de diferenças nas práticas contábeis entre as nações (Gray, 1988; Chanchani & MacGregor, 1999; Weffort, 2005; Karabinar, Canel & Öktem, 2012; Rodriguez, 2009). Logo, há que se considerar também que os fatores culturais são determinantes à adoção das normas contábeis internacionais IFRS (International Financial Reporting Standards) emanadas pelo Iasb (*International Accounting Standard Boards*).

No tocante ao efeito da cultura sobre o ambiente dos negócios, Hofstede (1980) propôs quatro dimensões subjacentes à cultura que mais impactam os negócios e, assim, posicionou os países que as apresentavam em maior ou menor grau. Valendo-se dessa investigação, Gray (1988) incorporou-as ao que ele clamou de “valores contábeis”, capazes de refletir a prática contábil de cada país. Nesse sentido, tais valores (ou práticas contábeis, expressão que será usada daqui em diante) foram divididos em quatro perspectivas, a saber: profissionalismo, uniformidade, conservadorismo e sigilo. Além disso, Gray (1988) formulou hipóteses a serem verificadas sobre elas e posicionou os países que apresentavam predominância maior ou menor dessas práticas.

Considerando que a dinâmica da Contabilidade, refletida pela influência que sofre e exerce sobre o ambiente social e cultural onde opera, Hopwood e Miller (1994) têm acentuado, nos últimos anos, que a cultura é um elemento-padrão para o entendimento das normas e valores do sistema social. Além disso, essa dinâmica contábil pode ser um construto utilizado para explicar e prever comportamentos de indivíduos de um determinado meio social (Harrison & McKinnon, 1986). Entender, portanto, de que maneira os operadores da contabilidade brasileiros (aqui entendido como professores, profissionais, estudantes e usuários da contabilidade) percebem isso é uma constante. Nesse sentido, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Em que extensão as dimensões culturais impactam as práticas contábeis no Brasil?**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar o impacto das dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) sobre as práticas contábeis elencados por Gray (1988), segundo a visão dos operadores da contabilidade no Brasil. Adicionalmente, são propostos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar como os operadores da Contabilidade no Brasil refletem as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980); (ii) identificar como os operadores da contabilidade no Brasil refletem as práticas contábeis propostas por Gray (1988); e (iii) verificar o impacto de tais dimensões culturais sobre as práticas contábeis que refletem a sua prática no Brasil.

Além de outros, este estudo justifica-se por três pontos principais, a saber: (i) por contribuir para a ampliação das discussões a respeito das origens das diferenças entre as práticas contábeis dos países e que são, em última análise, empecilhos para a adoção plena das IFRS; (ii) por permitir comparar se as práticas contábeis adotadas no Brasil estão ou não alinhadas com o perfil cultural dos países que deram origem às IFRS - perfil este caracterizado em princípios gerais e, não, em regras procedimentais por serem voltados para o investidor; (iii) por ampliar a verificação empírica das hipóteses propostas por Gray (1988) e Hofstede (1980) no tocante à classificação dos países com base em suas dimensões culturais.

Esta pesquisa, além desta introdução, é composta por outras quatro sessões. Na sessão seguinte, serão apresentadas a fundamentação teórica e as hipóteses; a terceira sessão é composta pelos procedimentos metodológicos; a quarta caberá às análises dos achados da investigação e, por fim, na quinta sessão, serão elencadas as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Aspectos Culturais na Prática Contábil: Os Estudos de Hofstede (1980)

Em termos antropológicos, segundo Chauí (2008), cultura corresponde a um conjunto de signos e significados construídos dentro de uma sociedade e com os quais os indivíduos inseridos nesse meio estabelecem relações entre si. Esse conjunto abrange a linguagem, a religião, a sexualidade, os instrumentos e as formas do trabalho, as formas da habitação, o vestuário e a culinária, as expressões de lazer, a música, a dança, os sistemas de relações sociais, particularmente os sistemas de parentesco ou a estruturada família, as relações de poder, a guerra e a paz, a noção de vida e morte.

Partindo dessa percepção, verifica-se que esse conceito de cultura se coaduna com o proposto por Hofstede (1980), o qual a define como “uma programação coletiva da mente, capaz de permitir a distinção de um grupo humano de outro”. Assim, percebe-se que a cultura é um atributo inerente a cada grupo social capaz de promover a convivência e, ao mesmo tempo, distinguir um entre outros grupos.

Em um trabalho pioneiro e abrangente, Hofstede (1980) realizou uma pesquisa visando detectar como a cultura de um dado país é impactante no ambiente dos negócios. Para isso, ele efetuou uma pesquisa com os empregados da *International Business Machines* (IBM), entre 1967 e 1973, lotados em mais de 50 países. A partir dos achados da investigação, Hofstede construiu quatro dimensões subjacentes à cultura que mais impactam os negócios e, a partir deles, posicionou os países que os apresentavam em maior ou menor grau. As dimensões são estas: (i) Distância do Poder (DP); (ii) Individualismo x Coletivismo (IC); (iii) Masculinidade x Feminilidade (MF); e (iv) Aversão à Incerteza (AI).

- (i) **Distância do Poder (DP):** expressa o nível em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam a desigualdade. A questão fundamental aqui é a forma como a sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. Essa dimensão varia entre alta e baixa. Países com DP baixa evidenciam não haver diferenças no tocante ao poder e a riqueza do cidadão. Assim, nessas sociedades, o acesso às instâncias do poder é mais aberto a todos, além de permitirem, no que diz respeito à Contabilidade, que seus próprios operadores emitam suas próprias normas. Além disso, nestas sociedades a mobilidade social é mais permeável. Por outro lado, países com DP alta indicam que os indivíduos aceitaram a existência acentuada de desigualdades de poder e de riqueza. Essas sociedades são mais tendenciosas a seguir um sistema de classe social menos flexível, que não permite mobilidade expressiva de seus cidadãos. Adicionalmente, evidenciam a centralização de poder nas mãos de um pequeno grupo privilegiado. No que diz respeito à Contabilidade, uma Distância do Poder alta proporciona a não construção de suas normas pelos próprios operadores da contabilidade. Assim, eles conferem essa atribuição a um órgão com capacidade de construir essas normas.
- (ii) **Individualismo x Coletivismo (IC):** para Hofstede (1980), em sociedades individualistas prevalece o interesse individual, e as pessoas crescem pensando no seu próprio bem. Nessas sociedades os vínculos de ajuda e companheirismo entre os indivíduos não são obrigatórios, assim eles tendem a ter uma maior liberdade para emissão de julgamento. O coletivismo refere-se a uma preferência por uma estrutura fortemente unida na sociedade, em que as pessoas podem esperar que seus parentes ou membros de um determinado grupo cuidem deles em troca de uma lealdade inquestionável. Nesse sentido, a capacidade de julgamento não é tão exercida.

Como a Distância do Poder, ela pode variar entre baixo e alto. Sociedades com um índice IC baixo indicam ter uma maior coletividade natural, com laços estreitos entre os indivíduos. Essa cultura reforça famílias e o coletivismo em todos têm responsabilidade pelos membros de seu grupo. Por outro lado, sociedades com um índice IC alto indicam que as individualidades e direitos individuais são relevantes dentro de uma sociedade. Os profissionais da contabilidade em sociedades individualistas têm uma maior poder e valor para emissão de julgamento, ao passo que, em sociedades coletivistas, não.

- (iii) **Masculinidade x Feminilidade (MF)**: essa dimensão refere-se a uma preferência na sociedade para a realização, o heroísmo, a assertividade, a competitividade e a recompensa material para o sucesso. Em sociedades masculinas, tais valores são mais nítidos, enquanto em femininas não. Além disso, sociedades masculinas enfatizam a realização financeira e pessoal, ambição pelo desempenho e a tentativa em se sobressair além da competição mais acentuada entre os agentes econômicos. Os papéis, nesse tipo de sociedade, são estritamente distintos entre homens e mulheres. Sociedades femininas apresentam uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidado dos mais frágeis e qualidade de vida.
- (iv) **Aversão à Incerteza (AI)**: expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A questão fundamental aqui é a forma como a sociedade lida com o fato de que o futuro não pode ser conhecido: devemos tentar controlar o futuro ou apenas deixar isso acontecer? Países que apresentam um índice alto de AI mantêm rígidos códigos de crença e de comportamento e são intolerantes com o comportamento pouco ortodoxo e ideias. Isso fica evidenciado na prática contábil, por exemplo, em países cuja regulamentação da prática contábil é bastante acentuada em regras procedimentais emanadas de uma entidade com poderes para tal. Sociedades com um AI baixo mantêm uma atitude mais flexível à regulamentação contábil e tendem a evidenciar maiores níveis de informação.

No tocante ao Brasil, conforme Figura 01, ele é classificado com baixo Individualismo e Masculinidade – indicando, assim, alta taxa de Coletividade e Feminilidade – porém uma alta Distância do Poder e Aversão à Incerteza.

Individualismo	Distância do Poder	Aversão à Incerteza	Masculinidade
Índice	Índice	Índice	Índice
38	69	76	49
Baixo	Alta	Alta	Baixa

Figura 01. Escores do Brasil para as dimensões culturais

Fonte: Hofstede (1980)

Embora o constructo teórico de Hofstede (1980) seja bastante utilizado como plataforma teórica de estudos culturais, algumas pesquisas o têm criticado. Baskerville (2003), por exemplo, pontua alguns aspectos que não foram levados em conta, a saber: (i) a teoria de Hofstede (1980) não é ancorada em bases teóricas advindas da Sociologia e Antropologia; (ii) apesar de ser bastante citado pelo Índice de Citação em Ciências Sociais¹, principalmente em Administração e Psicologia, o contrário ocorre em Sociologia e Antropologia, em que se esperavam níveis mais altos de citação; (iii) os estudos feitos são entre a segunda metade da década de 60 e início da década de 70, sendo que sua obra foi publicada na década de 80, ou seja, a defasagem temporal pode comprometer suas conclusões, ao se levar em consideração a mudança dinâmica cultural das sociedades.

Cabe salientar que, além dessas dimensões culturais expostas anteriormente, Hofstede (1980) inseriu mais outras duas, a saber: indulgência e orientação em longo prazo. Entretanto, os estudos de Gray (1988) não fazem referência a elas e, por isso, não serão estudadas aqui.

¹ Tradução livre para *Social Sciences Citation Index*

2.2 Prática Contábil Conforme Gray (1988)

Partindo da proposição teórica de Hofstede (1980), Gray (1988) construiu quatro constructos teóricos e quatro hipóteses que poderiam explicar e prever as diferenças entre as práticas contábeis de cada país de acordo com suas dimensões culturais. Ele postula que os sistemas de práticas dos operadores da contabilidade estão relacionados com a cultura. As práticas contábeis, por sua vez, por serem um subsistema da cultura de cada país, afetam a maneira como os operadores da contabilidade executam a Ciência Contábil. Os constructos teóricos de Gray (1988) e suas hipóteses estão apresentados abaixo:

- (i) **Profissionalismo x Controle Estatal:** este constructo se refere à preferência para o exercício de julgamentos individuais da profissão e à manutenção da autorregulamentação profissional. A questão fundamental aqui é verificar em que extensão os operadores da contabilidade são independentes para se autorregular enquanto profissionais e para realizarem julgamentos. No que diz respeito à concatenação com as dimensões culturais de Hofstede (1980), verifica-se que o profissionalismo está mais fortemente relacionado ao individualismo. Isso se justifica pelo fato de haver uma preferência por um julgamento profissional independente. Por outro lado, verifica-se que esse constructo apresenta uma fraca relação com a aversão à incerteza, uma vez que a prática é muito importante, além de uma crença no jogo justo em que uma variedade de julgamentos profissionais tende a ser mais facilmente tolerada (Gray, 1988) - também, observa-se uma fraca relação entre o profissionalismo e a distância do poder, pois nesta há uma preocupação com direitos igualitários a todos, em que as pessoas dos vários níveis de poder se sintam menos ameaçadas e mais preparadas para confiar nas outras e onde existe uma convicção maior da necessidade de justificar a imposição de leis e regulamentos. Na medida em que um país é classificado como mais profissional, presume-se que os profissionais da contabilidade terão maior liberdade e autonomia para emitirem julgamentos sobre o fenômeno econômico passível de registro pela contabilidade. Por outro lado, em países com um maior controle estatal, haveria uma menor independência por parte dos profissionais da contabilidade. Apesar de Gray (1988) não ter verificado nenhuma ligação com a masculinidade, propôs a seguinte hipótese:

H_1 : *Quanto maior o ranking de um país em termos de individualismo e menor em termos de aversão à incerteza e à distância do poder, mais provável é a classificação em termos de profissionalismo.*

- (ii) **Uniformidade x Flexibilidade:** refere-se à existência de uma uniformidade das práticas contábeis executadas pelas empresas ao longo do tempo. Gray (1988) adverte que a preferência pela uniformidade é consistente em sociedade com forte aversão à incerteza, indicando uma sociedade preocupada com a lei, a ordem e códigos rígidos e escritos de comportamentos. Além disso, existe uma relação, mas não muito forte, com a distância do poder já que a imposição de leis e códigos é em caráter uniforme e emanada de um grupo detentor do poder político. Como no profissionalismo, Gray (1988) não verificou nenhuma ligação com a masculinidade e este valor contábil. No tocante à prática contábil, países mais uniformes tenderiam a operar a contabilidade de forma mais aderente ao que preconiza o normativo contábil em detrimento da essência econômica, cuja característica é mais evidente em países com normas mais baseadas em princípios gerais e onde a prática contábil é mais regulada pelos seus próprios profissionais. Partindo disso, Gray (1988) propõe a seguinte hipótese:

H_2 : *Quanto maior o ranking de um país em termos de aversão à incerteza e à distância do poder e menor em termos de individualismo, maior será a propensão desse país em ter regras uniformes.*

- (iii) **Conservadorismo x Otimismo:** este constructo se relaciona com a preferência por uma abor-

dagem cautelosa e prudente dos fenômenos contábeis, a fim de lidar com a incerteza de eventos futuros, ao contrário de uma visão mais otimista, relacionados à tomada de riscos sob a forma de uma abordagem menos cautelosa. Gray (1988) explica que a ligação entre o conservadorismo e as dimensões propostas por Hofstede (1980) estão mais fortemente relacionadas com a aversão à incerteza. A preferência por mensurações mais conservadoras ao auferir os lucros é consistente à forte aversão à incerteza, que segue uma preocupação com segurança e prudência e uma necessidade perceptível em adotar medidas cautelosas para conter incertezas futuras. Com isso, Gray (1988) levanta a seguinte hipótese:

H_3 : *Quanto maior o ranking de um país em termos de aversão à incerteza e menor em termos de individualismo e masculinidade, maior a propensão ao conservadorismo.*

(iv) **Sigilo x Transparência:** diz respeito à preferência pela confidencialidade e restrição da divulgação de informações sobre o negócio apenas para aqueles que financiam a empresa. O sigilo é o valor que está relacionado à quantidade de divulgações contábeis. Dessa forma, com o aumento do sigilo, a quantidade de divulgações ao público tende a cair. Gray (1988) afirma que o sigilo é consistente com uma preferência ao coletivismo, devido ao maior envolvimento com a companhia em lugar de partes externas. Além disso, a ligação íntima em sociedades com uma elevada distância do poder também é inegável, uma vez que esta dimensão é caracterizada pela restrição de informações para preservar desigualdades de poder. Assim, ele propõe a seguinte hipótese:

H_4 : *Quanto maior o ranking de um país em termos de aversão à incerteza e à distância do poder e quanto menor for o ranking em termos de individualismo e masculinidade, maior propensão desse país em ser sigiloso.*

A Figura 2 sumariza a concatenação entre os valores contábeis de Gray (1988) e as dimensões culturais de Hofstede (1980), na qual o sinal positivo (“+”) indica uma relação direta e o sinal negativo (“-”) indica o contrário, enquanto a interrogação (“?”) indica uma relação não identificada.

Dimensões Culturais (Hofstede)	Valores Contábeis (Gray)			
	Profissionalismo	Uniformidade	Conservadorismo	Sigilo
Distância do Poder	-	+	?	+
Aversão a Incerteza	-	+	+	+
Individualismo	+	-	-	-
Masculinidade	?	?	-	-

Figura 2. Relação entre as dimensões culturais de Hofstede (1980) e as práticas contábeis de Gray (1988)

Fonte: Baydoun e Willet (1995) - com adaptações

2.3 Estudos Anteriores sobre a Proposição Teórica de Gray (1988)

Segundo Chanchani e MacGregor (1999), os estudos relacionados ao impacto da cultura sobre a prática contábil pode ser dividido entre “pré-Gray” e “pós-Gray”. Naquele período, observou-se a inexistência de estudos empíricos que buscassem verificar o impacto da cultura dos países nas práticas contábeis, sendo que, nessa época, havia a predominância de estudos antropológicos e mais teóricos. Por outro lado, nesse período, iniciou-se a empiricidade de estudos sobre o impacto da cultura na Contabilidade.

Destacam-se os seguintes estudos do período “pós-Gray”: Eddie (1990) classificou os países de acordo com as suas práticas contábeis adotadas por meio de índices e os relacionou com as suas dimensões culturais; Chanchani e Willett (2004), tendo por objetivo operacionalizar empiricamente as teorias de Gray (1988), efetuou uma pesquisa com contadores e usuários das informações contábeis na Nova Zelândia e na Índia. Os achados da investigação evidenciaram que o profissionalismo e a uniformidade são os constructos que mais ficaram evidentes entre os investigados, seguidos do sigilo. Ding, Jeanjean e Stollowy (2005), visando detectar de que maneira as práticas contábeis de um país podem divergir das normas internacionais de contabilidade (IFRS), evidenciaram que os aspectos culturais, mais do que os aspectos legais, são determinantes para a existência de divergências entre as práticas contábeis. Karabinar, Canel e Öktem (2012), evidenciaram, por meio de uma investigação junto a contadores turcos, que os valores contábeis que mais se sobressaíram foram, respectivamente, profissionalismo, uniformidade e sigilo.

Apesar de os achados dessas investigações irem ao encontro da proposição teórica de Gray (1988), alguns estudos, todavia, têm encontrado evidências contrárias a ela. Tsakumis (2007), visando evidenciar a existência de diferenças significativas entre contadores Estaduninenses e Gregos, no tocante ao conservadorismo e ao sigilo, evidenciou não haver diferenças significativas; Almeida e Lisboa (2011), ao fazerem uma investigação tendo por finalidade verificar os valores culturais de Gray (1988) com os operadores da contabilidade em Portugal, evidenciaram que, embora o controle estatal seja o valor contábil mais latente entre eles, o conservadorismo e o sigilo são destoantes ao que preconiza a teoria.

2.4 Hipóteses

O Brasil é um País que apresenta um alto índice para distância do poder e aversão à incerteza e baixo para masculinidade e individualismo (Hofstede, 1980) - Logo, baseado nas proposições teóricas de Gray (1988), espera-se que ele apresente as seguintes práticas contábeis: alto nível de conservadorismo, sigilo (baixa evidenciação) e baixo nível de profissionalismo, autoridade e encorajamento. Logo, apresentaram-se as seguintes hipóteses:

A) Hipóteses relacionadas ao profissionalismo x controle estatal

H_{A1} = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a conferir ao poder estatal o poder da regulação da profissão contábil.

H_{A2} = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser menos independentes no tocante ao julgamento das práticas contábeis.

B) Hipótese relacionada a uniformidade x flexibilidade

H_{B1} = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais uniformes no tocante às práticas contábeis.

C) Hipótese relacionada ao conservadorismo x otimismo

H_{C1} = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais conservadores no tocante às práticas contábeis.

D) Hipótese relacionada ao sigilo x transparência:

H_{D1} = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais conservadores no tocante às práticas contábeis.

3. Procedimentos Metodológicos

O universo da pesquisa foi formado por todos os operadores da contabilidade com dados disponíveis (incluindo *e-mail*). O instrumento foi disponibilizado virtualmente por meio da ferramenta Google Docs, sendo que convites para a participação na pesquisa foram enviados via *e-mail*. Além da replicação do questionário aos e-mails cadastrados, foi adotada a técnica da bola de neve. Ela consiste em solicitar que os respondentes encaminhem o instrumento de coleta de dados a seus pares, de modo a contribuir com a investigação (Collins & Hussey, 2005). Essa técnica, todavia, tem como limitação selecionar a amostra por conveniência e por ser não probabilística.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, aplicou-se um questionário estruturado com perguntas diretas aos operadores da contabilidade utilizado, originalmente, por Chanchani e Willett (2004) e replicado por Almeida e Lisboa (2011) e Karabinar, Canel e Öktem (2012) para capturar os valores contábeis. Para capturar a dimensão cultural, utilizou-se o *Valued Survey Model (VSM) 08*, construído por Hofstede (2008), e sua versão em português.

Como o instrumento para capturar os valores contábeis encontrava-se escrito em língua inglesa, foi necessária a sua tradução ao vernáculo brasileiro e sua adaptação cultural. Para isso, realizaram-se os seguintes passos: (i) inicialmente o questionário foi traduzido para o português; (ii) para verificar se houve alguma perda semântica no processo de tradução, a versão traduzida foi entregue a três professores doutores em Contabilidade; e (iii) após os ajustes sugeridos por eles, constituiu-se um único questionário. Após essa etapa e os ajustes necessários, chegou-se ao questionário final usado nesta investigação, seguidas de escala de *Likert* com cinco níveis. Para cada afirmação, o respondente assinalou uma única resposta e que corresponderia a seu grau de concordância, podendo variar de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente).

Práticas Contábeis	Perguntas
Conservadorismo [CON]	A profissão contábil deve ser autorregulada.
	Contadores são os melhores avaliadores da posição financeira e do desempenho da entidade.
	Contadores são os melhores avaliadores sobre o que divulgar nas demonstrações financeiras.
	Contadores devem manter um elevado padrão de conduta ética.
Sigilo [SIG]	Demonstrações financeiras devem estar disponíveis para o público em geral e não apenas para os acionistas e gestores.
	Apenas uma quantidade mínima de informações detalhadas deve ser incluída nas demonstrações financeiras.
	Informações sobre a gestão e os acionistas não devem ser incluídas nas demonstrações financeiras.
Profissionalismo [PROF]	Previsões feitas pelos gestores devem ser incluídas nas demonstrações financeiras.
	Regras de depreciação devem ser definidas por órgãos reguladores externos às entidades, especificamente para grupos distintos de ativos.
	As demonstrações financeiras de todas as empresas devem ter uma mesma estrutura padronizada.
	As políticas contábeis, uma vez definidas, não devem ser alteradas.
Uniformidade [UNI]	Havendo inflação o método de avaliação de estoque UEPS deve ser usado ao invés do PEPS.
	Em situações de mensuração igualmente válidas, ativos e receitas devem ser subavaliados.
	Valor de mercado é geralmente menos relevante do que o custo histórico.
	De forma geral, o valor de mercado deve ser usado em vez de custo histórico.
	O nível de detalhamento da normatização das demonstrações financeiras deve ser aumentado.

Figura 3. Questionário usado para capturar as práticas contábeis

Fonte: Chanchani e Willett (2004) - com adaptações

No tocante às dimensões culturais, recorreu-se ao questionário *Valued Survey Model 08 (VSM 08)* adaptado, construído por Hofstede (2008), e sua versão em português. A adaptação foi necessária tendo em vista que o VSM 08, originalmente, busca capturar outros constructos - como o pragmatismo e a indulgência - que não são objeto desta investigação. Para cada afirmação, seguidas de escala de *Likert* com cinco níveis, o respondente assinalou uma única resposta de acordo com a situação apresentada podendo variar de 1 a 5. Assim, o questionário usado para capturar as dimensões culturais é apresentado na figura 4:

Dimensões Culturais	Perguntas
Distância do Poder [PDI]	Ter um chefe (superior direto) que respeite.
	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho.
	Na sua experiência profissional, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?
	È importante evitar, a todo custo, uma estrutura organizacional em que alguns subordinados tenham dois chefes.
Masculinidade [MAS]	Ser reconhecido por bom desempenho.
	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar.
	Viver em uma área desejada.
	Ter possibilidades de promoção.
Individualismo [IND]	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar.
	Ter segurança de emprego.
	Fazer um trabalho interessante.
	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos.
Aversão à Incerteza [UAI]	Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?
	Em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?
	Pode ser um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativas ao trabalho dele.
	As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas, nem mesmo quando o empregado achar que ao fazer isso beneficiaria a empresa ou organização.

Figura 4. questionário usado para capturar as dimensões culturais

Fonte: Hofstede (2008)- com adaptações

Ainda em relação ao instrumento, é importante destacar que foi formado por três seções principais. A primeira buscou capturar as dimensões culturais; a segunda, os valores contábeis; e a última seção capturou informações sobre o perfil do respondente com 4 perguntas. As informações sobre o perfil envolviam a autoinclusão na categoria de operador da contabilidade (o respondente assinalava se preferia se apresentar como aluno, professor, profissional ou usuário da contabilidade), sua escolaridade, a idade em anos completos e o gênero.

Tendo em vista que há um número diversificado de variáveis para capturar as dimensões culturais e aos valores contábeis com os operadores da contabilidade, recorreu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os fatores foram extraídos por meio da Análise dos Componentes Principais e com extração Varimax. Na figura 5, são apresentados as condições de aceitabilidade para a análise fatorial.

Etapa	Técnica	Regra para validação
1. Dimensionalidade	Componentes Principais	Existência de somente um autovalor
	Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	KMO > 0,50: aceitável
	Esfericidade de Bartlett	Nível de significância baixo

Figura 5. Condições de aceitabilidade para a análise fatorial

Fonte: Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009)

Após a análise fatorial, foi realizada uma regressão múltipla com os fatores extraídos, em que a variável dependente foram os constructos que representam as práticas contábeis, e as variáveis independentes corresponderem aos constructos que representam as dimensões culturais. Assim, é apresentado abaixo o modelo econométrico a ser usado nessa investigação, baseado no recorte teórico.

Profissionalismo = $f(\text{Individualismo; Aversão a Incerteza; Distância do Poder})$

Uniformidade = $f(\text{Individualismo; Aversão a Incerteza; Distância do Poder})$

Conservadorismo = $f(\text{Individualismo; Aversão a Incerteza; Masculinidade})$

Sigilo = $f(\text{Individualismo; Aversão a Incerteza; Masculinidade, Distância do Poder})$

Abaixo é apresentada uma figura com os sinais esperados para os coeficientes da regressão de acordo com o recorte teórico, considerando o Brasil.

Dimensões Culturais (Hofstede)	Práticas Contábeis (Gray)			
	Profissionalismo	Uniformidade	Conservadorismo	Sigilo
Distância do Poder	+	+	?	+
Aversão à Incerteza	+	+	+	+
Individualismo	-	-	-	-
Masculinidade	?	?	-	-

Figura 06. Relação entre as dimensões culturais de Hofstede (1980) e as Práticas Contábeis de Gray (1988) considerando o Brasil

Fonte: Baydoun e Willet (1995) - com adaptações

4 . Análise e Discussão dos Resultados

A amostra final contou com um total de 449 respondentes, de todo o Brasil, com dados coletados entre outubro de 2013 a junho de 2014 e sua caracterização pode ser vista na Tabela 1.

Tabela 01

Estatísticas dos respondentes

Grau de Escolaridade	Gênero		Total	
	Feminino	Masculino	Absoluto	em %
Doutorado	1	7	8	1,78%
Graduação completa	50	93	143	31,85%
Graduação incompleta	31	41	72	16,04%
Mestrado	15	32	47	10,47%
Mestrado incompleto	0	1	1	0,22%
Pós Graduação (especialização, MBA)	77	96	173	38,53%
Técnico em Contabilidade	2	3	5	1,11%
Total	176	273	449	100,00%

Categoria de Operadores	Gênero		Total	
	Feminino	Masculino	Absoluto	em %
Aluno de Contabilidade	31	37	68	15,14%
Professor de Contabilidade	13	39	52	11,58%
Profissional da Contabilidade	122	188	310	69,04%
Usuário da Contabilidade	10	9	19	4,23%
Total	176	273	449	100%

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Uma análise de componentes principais foi conduzida nos 32 itens do instrumento com rotação ortogonal (Varimax) e realizada para cada dimensão cultural e prática contábil. De acordo com Hair *et al.* (2009), espera-se que seja construído um único fator para cada constructo. Abaixo seguem os resultados da adequação da AFE.

Tabela 2

Adequação da análise fatorial para os valores contábeis e dimensões culturais

Testes para verificar a aplicabilidade da Análise Fatorial Exploratória			
Fatores	Dimensionalidade		
	Componentes Principais	KMO	Bartlett
PDI	Apenas um autovalor foi encontrado	0,50	0,00
MASC		0,61	0,00
IND		0,65	0,00
UAI		0,50	0,00
CONS		0,59	0,00
SIG		0,52	0,00
PROF		0,56	0,00
UNIF		0,50	0,00

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 2, para cada fator, extraiu-se somente um fator. Quanto à estatística KMO, todos os fatores apresentaram valores igual ou superior a 0,50, indicando, assim, a sua aceitabilidade. Com relação ao teste de esfericidade de Bartlett, verifica-se que, a um nível de confiança de 95%, todos os fatores são significativos.

A tabela 3 apresenta a Estatística descritiva dos fatores

Tabela 3

Estatísticas Descritivas dos fatores

Estatísticas	Fatores							
	PDI	MASC	IND	UAI	CONS	SIG	PROF	UNIF
Média	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mediana	0,15	0,13	0,27	0,03	0,12	0,09	0,02	-0,03
Variância	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mínimo	-5,14	-3,77	-4,23	-3,14	-5,13	-1,69	-2,65	-2,44
Máximo	1,26	1,06	0,93	2,38	1,20	2,82	2,42	2,64

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 3, verifica-se que todos os fatores apresentam valores 0 e 1 para a média e o desvio padrão, respectivamente, indicando que essas variáveis são normalmente distribuídas.

Tabela 4

Resultado final para o modelo *Profissionalismo = f (Individualismo; Aversão a Incerteza; Distância do Poder)*

Coeficientes	Valor	t	Sig.	Estatística de Colinearidade	
				VIF	
(Constante)	-0,08	-0,18	0,85	NA	
PDI	0,16	3,01	0,00***	1,31	
UAI	0,10	2,34	0,01**	1,00	
IND	0,04	0,84	0,39	1,31	
Resumo do Modelo					
R quadrado ajustado (%)	Durbin-Watson	F	7.80	Análise da Variância - ANOVA	
4%	1,92			Sig.	0,000

** Significativo a um nível de confiança de 95%

***Significância a um nível de confiança de 99%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta os resultados finais das estatísticas para profissionalismo como variável dependente e como variáveis independentes a distância do poder, aversão à incerteza e individualismo, estimados por meio do *software* GRETL por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinário (OLS). Tendo em vista que a modelagem econométrica por meio do OLS tradicional apresentou problemas de heterocedasticidade, adotou-se a modelagem econométrica por meio dos Mínimos Quadrados Ordinário (OLS) com a heterocedasticidade corrigida. Para detectar a existência de autocorrelação entre os resíduos, foi aplicado o teste de Durbin-Watson. De acordo com Field (2009), os valores para essa estatística próximo a 2 correspondem à não existência de autocorrelação entre os resíduos. O teste de Multicolinearidade foi realizado por meio do teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), e verificou-se que o modelo está dentro de uma multicolinearidade aceitável.

A variável IND não apresentou significância estatística e, além disso, seu sinal não está indo ao encontro do recorte teórico aqui levantado para os operadores da contabilidade brasileiros, ou seja, que eles não dão preferência para um julgamento profissional independente, evidenciado, assim, um certo descasamento da proposição de Gray (1988) com a realidade, como evidenciado nas pesquisas de Tsakumis (2007) e Almeida e Lisboa (2011). Entretanto, embora sem significância estatística, o sinal desse constructo evidencia, em certo ponto, uma preferência por um julgamento profissional independente por parte dos operadores da contabilidade brasileiros entrevistados. Até certo ponto, isso é relevante, pois um julgamento independente está mais alinhado com as práticas contábeis internacionais às quais a contabilidade brasileira adequou-se a partir da Lei n.º 11.638/2007 Nesse sentido, os dados apontam uma certa tendência de uma independência por parte dos operadores da contabilidade no que diz respeito à operação da contabilidade, permitindo, assim, um julgamento mais liberto acerca do fenômeno econômico observado em uma entidade. Assim, não se pode aceitar a Hipótese H_{A1}.

Por outro lado, os fatores PDI e UAI apresentam significância estatística e os sinais dos seus coeficientes vão ao encontro do recorte teórico aqui levantado para os operadores da contabilidade no Brasil. Nesse sentido, observa-se uma forte relação entre o profissionalismo e distância do poder, o que indica uma falta de preocupação com direitos igualitários para todos; proporciona que as pessoas dos vários níveis de poder se sintam mais ameaçadas e menos preparadas para confiar nas outras; e demonstra uma convicção maior da necessidade de justificar a imposição de leis e regulamentos. No tocante à Contabilidade, isso indica que, em certa medida, os operadores da contabilidade entrevistados preferem dar ao poder estatal a competência para a regulação da profissão contábil. Tal ideia fica mais evidente quando se verifica o constructo UAI, pelo qual se percebe uma forte relação com o profissionalismo indicando uma descrença no jogo justo, em que uma variedade de julgamentos profissionais tende a não ser facilmente tolerada (Gray, 1988). Logo, não se pode rejeitar a hipótese H_{A2} .

Tabela 5

Resultado final para o modelo *Uniformidade = f (Individualismo; Aversão a Incerteza; Distância do Poder)*

Coeficientes	Valor	t	Sig.	Estatística de Colinearidade	
				VIF	
(Constante)	0,00	-0,18	1,00	NA	
PDI	0,06	3,01	0,23	1,31	
UAI	0,03	2,34	0,45	1,00	
IND	0,08	0,84	0,13	1,31	
Resumo do Modelo					
R quadrado ajustado (%)	Durbin-Watson	F	Sig.	Análise da Variância - ANOVA	
1%	1,84	2,53	Sig.	0,05	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 apresenta os resultados finais das estatísticas para uniformidade como variável dependente e como variáveis independentes a distância do poder, aversão à incerteza e individualismo, estimados por meio do *software* GRETL por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinário (OLS). Para detectar a existência autocorrelação entre os resíduos, foi aplicado o teste de Durbin-Watson. De acordo com Field (2009), os valores para essa estatística próximo a 2 correspondem à não existência de autocorrelação entre os resíduos. O teste de Multicolinearidade foi realizado por meio do teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), e verificou-se que o modelo está dentro de uma multicolinearidade aceitável.

Embora não significativo, o sinal positivo do constructo UAI demonstra certa tendência dos operadores da contabilidade para a aversão à incerteza, o que indica uma prática contábil preocupada com a lei, a ordem e códigos rígidos e escritos de comportamento e evidencia, dessa forma, uma tendência de práticas contábeis uniformes, o que limita, em certo ponto, um melhor reporte do fenômeno econômico passível de registro, mensuração e evidenciação por parte da contabilidade. Além disso, isso vai de encontro ao que preconiza as práticas contábeis internacionais, cuja principal característica é o registro do fenômeno econômico de acordo com a sua essência e, não, de acordo com os seus aspectos formais. Tal fato fica mais evidente quando se verifica a relação positiva entre a distância do poder e uniformidade, já que a imposição de leis e códigos é em caráter uniforme e emana de um grupo detentor do poder político, evidenciando, assim, a não participação significativa dos operadores da contabilidade da regulação contábil. Por fim, cabe comentar quanto à relação entre individualismo e uniformidade. Ao contrário dos outros constructos, que apresentaram sinais positivos e de acordo com o que se esperava para os operadores da contabilidade brasileiros, esse apresentou sinal positivo indicando, em certo ponto, uma preferência por um julgamento profissional independente por parte dos operadores da contabilidade brasileiros quanto à uniformidade das práticas contábeis, embora sem significância estatística. Logo, não se pode aceitar, por completo, a hipótese H_{B1} .

Tabela 6

Resultado final para o modelo Conservadorismo = f (Individualismo; Aversão a Incerteza; Masculinidade)

Coeficientes	Valor	t	Sig.	Estatística de colinearidade	
				VIF	
(Constante)	0,00	0,00	1,00	NA	
PDI	0,03	0,79	0,42	1,00	
UAI	0,20	3,28	0,00***	1,95	
MAS	0,11	1,76	0,00*	1,96	
Resumo do Modelo					
R quadrado ajustado (%)	Durbin-Watson		Análise da Variância - ANOVA		
1%	1,84	F	2,84	Sig.	0,03

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta os resultados finais das estatísticas para o conservadorismo como variável dependente e como variáveis independentes a distância do poder, aversão à incerteza e masculinidade, estimados por meio do *software* GRETL por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinário (OLS). Para detectar a existência de autocorrelação entre os resíduos, foi aplicado o teste de Durbin-Watson. De acordo com Field (2009), os valores para essa estatística próximo a 2 correspondem à não existência de autocorrelação entre os resíduos. O teste de Multicolinearidade foi realizado por meio do teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), e, verificou-se que o modelo está dentro de uma multicolinearidade aceitável.

Gray (1988) explica que a ligação entre o conservadorismo e as dimensões propostas por Hofstede (1980) estão mais fortemente relacionadas com a aversão à incerteza e menos intensas em relação à distância do poder e masculinidade, tendo em vista que sociedades com essa característica elevada, tendem a ser mais cautelosas e prudentes no tocante ao processo contábil e, de acordo com a Tabela 06, essa associação encontra-se perfeitamente evidenciada tanto em termos de sinais quanto em significância estatística. Logo, verifica-se que os operadores da contabilidade entrevistados dão preferência por mensurações mais conservadoras ao auferir os lucros, seguindo uma preocupação com segurança e prudência e uma necessidade perceptível em adotar medidas cautelosas para conter incertezas futuras. Assim, aceita-se a hipótese H_{C1} .

Por outro lado, esperavam-se sinais negativos para os coeficiente dos fatores PDI e MAS diante do cenário cultural brasileiro proposto por Hofstede (1980). Sociedades com baixa distância do poder evidenciam cidadãos mais otimistas (e, portanto, menos conservadores) se comparadas com aquelas com uma elevada distância do poder. Assim, esperava-se, para os entrevistados, uma associação positiva entre a distância do poder e conservadorismo, algo que é verificado, embora sem significância estatística. Além disso, as sociedades masculinas enfatizam a realização financeira e pessoal, ambição pelo desempenho e a tentativa em se sobressair em detrimento ao coletivo, indicando, pois, uma certa tendência a individualidade. No tocante a sua relação com o conservadorismo, espera-se que haja uma relação inversa o que, entretanto, não é evidenciada nos achados dessa investigação.

Tabela 7

Resultado final para o modelo $Sigilo = f(\text{Individualismo; Aversão a Incerteza; Masculinidade, Distância do Poder})$

Coeficientes	Valor	t	Sig. VIF	Estatística de colinearidade	
				VIF	
(Constante)	0,00	0,00	1,00	NA	
UAI	0,03	0,63	0,52	1,01	
PDI	0,05	0,89	0,37	2,06	
MAS	0,05	0,76	0,44	2,08	
IND	-0,11	-1,63	0,10	1,39	
Resumo do Modelo					
R quadrado ajustado (%)	Durbin-Watson		Análise da Variância - ANOVA		
4%	1,83	F	2,84	Sig.	0,45

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 apresenta os resultados finais das estatísticas para sigilo como variável dependente e como variáveis independentes a distância do poder, aversão à incerteza e masculinidade e individualismo, estimados por meio do *software* GRETL e por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinário (OLS). Para detectar a existência de autocorrelação entre os resíduos, foi aplicado o teste de Durbin-Watson. De acordo com Field (2009), os valores para essa estatística, próximo a 2 correspondem à não existência de autocorrelação entre os resíduos. O teste de Multicolinearidade foi realizado por meio do teste de Fator de Inflação da Variância (VIF), e verificou-se que o modelo está dentro de uma multicolinearidade aceitável.

Verifica-se que nenhum dos fatores apresentou significância estatística, apesar de que os constructos “aversão à incerteza” e “distância do poder” apresentaram coeficientes com sinais positivos, e que, nesse sentido, vai ao encontro do recorte teórico aqui proposto para o Brasil, indicando, de certo modo, uma preferência pela sigilosidade das informações ofertadas.

Gray (1988) afirma que o sigilo é consistente com uma preferência ao coletivismo, devido ao maior envolvimento com a companhia em lugar de partes externas. Além disso, a ligação íntima em sociedades com uma elevada distância do poder também é inegável, uma vez que essa dimensão é caracterizada pela restrição de informação para preservar desigualdades de poder. Logo, pode-se aceitar, mesmo que parcialmente, a hipótese H_{DI} .

A seguir é apresentada a figura 7 com as principais conclusões acerca das hipóteses levantadas:

Hipóteses	Resultado
HA1 = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a conferir ao poder estatal o poder da regulação da profissão contábil.	Aceita Parcialmente
HA2 = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser menos independentes no tocante ao julgamento das práticas contábeis.	Não Aceita
HB1 = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais uniformes no tocante às práticas contábeis.	Aceita Parcialmente
HC1 = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais conservadores no tocante às práticas contábeis.	Aceita
HD1 = Os operadores da contabilidade brasileiros tendem a ser mais sigilosos no tocante às práticas contábeis.	Aceita Parcialmente

Figura 7. Resultado dos testes de hipóteses

Fonte: dados da pesquisa.

5. Conclusão

O objetivo desse estudo foi verificar em que extensão as dimensões culturais impactam as práticas contábeis no Brasil. Os resultados aqui alcançados indicam que os operadores da contabilidade entrevistados são principalmente conservadores, e os valores culturais que mais impactam a prática contábil são “aversão à incerteza” e “distância do poder”.

Cabe salientar que o estudo aqui levantado não levou em consideração as especificações da Ciência Contábil que pode ser um tanto quanto rígidas (como, por exemplo, a aplicada ao setor público), ou aquela mais flexíveis (como, a gerencial). Todavia, a depender da atuação e da maneira com que se lida com cada especificação da ciência contábil, isso pode sofrer variações. Além disso, apesar de ser uma pesquisa que contemplou operadores da contabilidade de todo o Brasil, os dados devem ser considerados no contexto dos respondentes.

Com os dados obtidos, percebe-se que, em um primeiro momento, não existe uma congruência entre os valores preconizados nas normas contábeis internacionais com o que percebido pelos agentes responsáveis por sua execução, pois proporciona uma melhoria no processo contábil, em que essas normas originalmente foram concebidas (tradição jurídica do *commom law*), e apresentam uma baixa aversão à incerteza e à distância do poder, algo contrário do que foi encontrado nessa investigação, apesar de haver outros aspectos desses países que, nos achados da pesquisa, são congruentes, como a independência de julgamento. Assim, a investigação em tela contribui na discussão sobre como outros fatores - além do sistema legal e regulatório - influenciam o processo contábil em países emergentes e de tradição jurídica *code Law*, cuja característica principal é do reporte contábil que menos privilegia o mercado acionário, mas que é fortemente voltado para o atendimento dos aspectos normativos, proporcionando, assim, um menor reflexo da realidade econômica de forma satisfatória.

Como fatores limitadores da investigação e recomendações para futuras pesquisas, temos: (i) observa-se que os achados desta pesquisa, em alguns aspectos, divergem com o recorte teórico aqui apontado, sugerindo, assim, novas pesquisas com uma quantidade maior de participantes e com o uso de outras técnicas estatísticas, a exemplo da análise fatorial confirmatória; (ii) embora amplamente usado em pesquisas culturais, o constructo de Hofstede (1980), conforme já apontado anteriormente, é passível de críticas. Logo, recomenda-se o uso de outros instrumentos para a captura das dimensões culturais, tais como o Globe que contempla nove fatores para capturar a dimensão cultural; e (iii) a tradução ao vernáculo brasileiro e a adaptação cultural do instrumento para captura das práticas contábeis, embora revisadas por três doutores em Contabilidade, pode ter sido objeto de perda semântica. Nesse sentido, recomenda-se a utilização de outras escalas para a sua captura ou a construção de uma para o vernáculo brasileiro. Tal observação também vale para o instrumento de captura das dimensões culturais.

Referências

- Almeida, C. & Lisboa, I. P. de. (2011). The culture and the accounting values: an empirical study in view of portuguese preparers. *Journal of International Business and Economics*, 11(2), pp. 16–28.
- Baydoun, N. & Willett, R. (1995), Cultural Relevance of Western Accounting Systems to Developing Countries. *Abacus*, 31(1), pp. 67–92, doi: 10.1111/j.1467-6281.1995.tb00355.x
- Baskerville, Rachel F.(2003). Hofstede never studied culture. *Accounting Organization and Society*. 28.pp 1-14.
- Chanchani, S. & Willett, R. (2004a). An empirical assessment of Gray’s accounting value constructs. *The International Journal of Accounting*, 39(2), pp. 125–154, doi:10.1016/j.intacc.2004.02.003
- Chanchani, S. & MacGregor, (1999). A. A synthesis of cultural studies in accounting. *Jornal od Acoounting Literature*, 18, pp. 1–30..

- Chauí, Marilena. (2008). Cultura e democracia. In: *Crítica y emancipación : Revista latinoamericana de Ciencias Sociales*, 1(1). CLACSO. Recuperado em 31 março, 2015 de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>.
- Collins, Jill & Hussey, Roger.(2005) *Pesquisa em administração – um guia prático para alunos de graduação e pós graduação*. Trad. Lucia Simonini. (2ª Ed.). Porto Alegre: Bookman,.
- Ding, Y.; Jeanjean, T. & Stolowy, H. (2005). Why do national GAAP differ from IAS? The role of culture. *The International Journal of Accounting*, 40(4), pp. 325–350, doi:10.1016/j.intacc.2005.09.004,
- Eddie, I.A. (1990). Asia Pacific cultural values and accounting systems. *Asia Pacific International Management Forum*. 6, pp 22-30..
- FIELD, Andy. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Gray, S. J. (1988). Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. *Abacus*. doi: 10.1111/j.1467-6281.1988.tb00200.x
- Hair, J. F; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna. 6º ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, G. L., & McKinnon, J. L. (1986). Culture and accounting change: A new perspective on corporate reporting and accounting policy formulation. *Accounting, Organizations and Society*, 11, pp. 233–252. doi:10.1016/0361-3682(86)90023-1
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills; London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2008). *Módulo de inquérito sobre valores 2008*. VSM08. Versão Portuguesa. Recuperado em 16/08/2016 de <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>.
- Hopwood, A. & Miller, P. (1994). *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge University Press.
- Karabinar, S; Canel, C. & Öktem, R. (2012). A Survey of Accounting Culture in Turkey. *Advances in Management*, 5(42), pp. 42-50.
- Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF. Recuperado em 16/08/2016 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm
- Nobes, Christopher. (1998). Towards a General Model of the Reasons for International Differences in Financial Reporting. *Abacus*, 34(2), pp. 162-187, doi: 10.1111/1467-6281.00028
- Rodriguez, R. P. J. (2009). Three essays on the quantification Validation, and application of Gray’ Accounting Values. University of Texas at El Paso - [S.l.].
- Tsakumis, G. T. (2007). The influence of culture on accountants’ application of financial reporting rules. *Abacus*, 43(1), pp. 27–48, doi:10.1111/j.1467-6281.2007.00216.x
- Weffort, Elionor Farah Jreige. (2005). *O Brasil e a Harmonização Contábil Internacional*. São Paulo, SP, Atlas.

Os Impactos da Adoção de Metodologias Ativas no Desempenho dos Discentes do Curso de Ciências Contábeis de Instituição de Ensino Superior Mineira

Resumo

Uma reformulação na educação tem sido discutida pela comunidade científica com a finalidade de atender a novos objetivos nos processos de aprendizagem. É um desafio para as universidades modificarem o seu papel social, agregando novas metodologias de ensino nos seus programas de graduação para se inserirem neste contexto atual. A motivação deste estudo é verificar se a adoção de metodologias ativas de ensino no curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior privada, situada na região da Zona da Mata mineira, contribuiu para o desempenho dos seus discentes, sendo caracterizada como desempenho, nesta pesquisa, a melhoria das notas dos estudantes. As metodologias ativas, atendendo a essa reformulação educacional, estão preocupadas em formar um estudante crítico, capaz de atuar no mercado atual, sujeito a constantes mudanças. O período de estudo compreende os anos entre 2011 e 2014. Buscou-se responder à seguinte questão: **Há impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a implantação de metodologias ativas na IES pesquisada?** Para testar a hipótese proposta, utilizou-se o teste de médias *T student* e métodos de regressão. Os dados analisados foram coletados a partir de documentos cedidos pelos colaboradores da instituição. Os resultados mostram que há evidências de que a utilização das metodologias ativas no curso de Ciências Contábeis contribuíram para o desempenho dos estudantes no período estudado.

Palavras-chave: Metodologias ativas. Curso de Ciências Contábeis. Desempenho dos discentes.

Cícero José Oliveira Guerra

Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School e Professor da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (Facig). **Contato:** Avenida Getúlio Vargas, n.º 733. Coqueiro. Manhuaçu – MG, CEP: 36000-000
E-mail: cicero-oli@hotmail.com

Aridelmo José Campanharo Teixeira

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e Professor na Fucape Business School. **Contato:** Avenida Fernando Ferrari n.º 1358. Boa Vista. Vitória – ES, CEP: 29075-505
E-mail: aridelmo@fucape.br

1. Introdução

A necessidade de uma reformulação educacional nas áreas de ensino superior tem sido discutida em âmbito internacional com a finalidade de definir novos objetivos para o sistema de ensino-aprendizagem, e tal discussão vem ampliando as pesquisas científicas acerca desse assunto (Lapina & Slaidins, 2014). O desafio das instituições de ensino do século XXI é atender a novas necessidades sociais (Mitre, Siqueira-Batista, Girardi-de-Mendonça, Morais-Pinto, Meirelles, Pinto-Porto, Moreira & Hoffmann 2008).

Para Mitre *et. al.* (2008), essas necessidades devem-se ao meio em que estamos vivendo atualmente: constantes mudanças, novas e avançadas tecnologias e percepção de um mundo com relações dinâmicas. Assim, a universidade deveria reconstruir seu papel, a fim de proporcionar conhecimentos amplos e desenvolvimento social (Mitre *et. al.*, 2008; Goñi Zabala, 2006).

Logo, na academia crescem as publicações referentes às novas abordagens de ensino-aprendizagem para atender a esse novo cenário, destacando-se, no Brasil, as metodologias ativas. Pesquisas realizadas com a utilização de metodologias ativas nos cursos de Contabilidade, envolvendo algumas disciplinas como a de Contabilidade Introdutória I, vêm mostrando vantagens em tais metodologias, como a melhora da comunicação, o trabalho em equipe e a satisfação dos docentes (Soares, Araújo & Leal, 2008; Heagy & Lehmann, 2005)

Ainda assim, há a necessidade de mais estudos sobre essa temática na literatura, envolvendo mais disciplinas e mais de uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem (Stanley & Marsden, 2012). Para Stanley e Marsden (2012), os cursos de Ciências Contábeis precisam reforçar habilidades que os futuros profissionais devem obter, mas parecem esquecidas.

Convênios com universidades, inclusive brasileiras, têm sido realizados com o propósito de contribuir para o reforço e a inovação do ensino superior no século XXI, como promove o Laspau - órgão afiliado à Universidade *Harvard*, nos Estados Unidos, com o *Science, Technology, Humanity, Engineering and Mathematics* (STHEM Brasil) (Sthem, 2015). Salienta-se que o curso de Ciências Contábeis merece atenção pelas seguintes razões: a sua expansão nas últimas décadas; as mudanças na Contabilidade brasileira com a adoção das normas internacionais; e os baixos índices de desempenho em exames nacionais realizados pelos discentes (Mamede, Marques & Rogers, 2015)

Para isso, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a implantação de metodologias ativas em IES?** Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é verificar quais impactos a adoção dessas metodologias ativas tem contribuído para o desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis.

Objeto desta pesquisa, o curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, situada na Zona da Mata mineira, vem aderindo às metodologias ativas em seus programas de ensino, além de ser membra do STHEM (Sthem, 2015). Espera-se, corroborando os achados de Silva Souza, Iglesias e Pazin-Filho (2014), que as metodologias ativas impactem no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis, uma vez que elas buscam capacitá-los a tomar decisões e a ter o controle das tarefas que devem ser realizadas (Mitre *et. al.*, 2008).

Quanto à estrutura deste trabalho, apresenta-se, neste primeiro capítulo, a discussão introdutória da pesquisa, o problema de pesquisa, a motivação para realizar o estudo e seu objetivo. O capítulo dois traz a contribuição da literatura necessária para o desenvolvimento desta pesquisa. Os subtemas serão: Metodologias Ativas de Ensino; Educação Superior e o curso de Ciências Contábeis. O capítulo três contextualiza como ocorreu o processo de adoção das metodologias ativas na IES estudada e os convênios firmados pela IES para a implantação dessa nova metodologia de ensino-aprendizagem.

Já o capítulo quatro constrói a hipótese desta pesquisa. O quinto contempla os aspectos metodológicos do estudo para obter o objetivo anteriormente proposto, bem como a coleta de dados, as variáveis e as técnicas de análise dos dados. O capítulo seis trata da análise dos resultados, e o sete, as conclusões e considerações finais da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Metodologias Ativas de Ensino

As metodologias ativas de ensino-aprendizado são um processo que inclui o discente de forma ativa no ambiente relacionado à sua profissão, ainda na sua formação, estimulando o estudante a buscar respostas de diversos problemas, e isso possibilita que se coloque em prática, já na graduação, sua capacidade de exame, reflexão, além de proporcionar meios que o leve à produção de novas pesquisas (Mitre *et. al.*, 2008).

Por meio de situações reais, ou não, os discentes são capazes de resolver os desafios advindos do meio social em diferentes contextos por meio dos problemas a eles apresentados (Berbel, 2011). A aprendizagem ativa acontece quando o aluno realiza atividades que o levem a pensar sobre o que está fazendo, estando preocupado na resolução de problemas e no desenvolvimento de projetos, seja lendo, escrevendo, perguntando e discutindo (Bonwell & Eison, 1991; Silberman, 1996).

Para que essas metodologias ativas de ensino possam ser aplicadas em cursos de graduação, existem alguns desafios de estrutura (acadêmica e administrativa) bem como de crenças dos professores e alunos (Wall, Prado & Carraro, 2008). Faz-se necessário que o indivíduo se empenhe em pensar, raciocinar, observar, refletir independente de qual caminho será usado para provocar a aprendizagem ativa (Barbosa & Moura, 2014)

Há docentes que defendem a ideia de que os alunos já participam ativamente das aulas simplesmente por estarem envolvidos ao assistirem a uma aula expositiva. Entretanto Meyers e Jones (1993) afirmam que os alunos devem fazer muito mais do que só ouvir o orientador para aprenderem efetivamente. Ainda complementam Nihalani e Saha (2012), os quais defendem a importância de o discente entender ativamente o que está sendo realizado em tarefas para que se fixe melhor o conhecimento, afirmando que a disposição contribui para o entendimento e a aprendizagem.

Na visão de Barbosa e Moura (2014), a diferença entre um ambiente tradicional de ensino para um de aprendizagem ativa é justamente a atitude ativa de pensar em contraste com a atitude passiva, que é associada a métodos tradicionais de ensino. Ainda assim, a capacitação dos docentes com novos métodos de aprendizagem não acontece por meio de decretos regulatórios e não trazem resultados esperados se a visão for apenas sobre o currículo de formação (Barbosa & Moura, 2014).

Faz-se necessário o envolvimento dos estudantes, os quais serão capazes de construir conhecimento em grupos e resolver os problemas passados (Gwee, 2009). Na visão de Freire (1996), quanto às metodologias ativas, novos conhecimentos e experiências proporcionam a construção do conhecimento que determina a capacidade de aprender e, ainda, de vencer desafios e resolver problemas. Engajamento e participação ativa são necessários para que se tenha a máxima efetividade do processo ensino-aprendizagem (Souza, 2000).

Com a metodologia ativa, o professor atua como um facilitador para que, trabalhando juntamente com o aluno, os dois obtenham resultados (Madruga *et. al.*, 1996; Cyrilo & Toralles-Pereira, 2004, citado por Silva Souza, Iglesias, & Pazin-Filho, 2014; Mitre *et. al.*, 2008). Nota-se que o responsável pela atividade é o docente, no entanto, no método de aprendizagem ativa, ele se adapta ao aprendizado ao nível dos discentes, buscando resultados com eles (Silva Souza, Iglesias, & Pazin-Filho, 2014).

2.2 Estudos sobre Metodologias Ativas

Uma pesquisa realizada por Berbel (2011) discorreu sobre a promoção da autonomia discente promovida pelas metodologias ativas com a finalidade de promover a discussão entre pedagogia e essas metodologias, para apresentar aos educadores e formadores os pontos convergentes entre essas áreas. Seus achados possibilitaram concluir que somente a metodologia em si não é capaz de transformar a educação, mesmo que seja a mais promissora.

Na área contábil, na aplicação de métodos ativos em uma disciplina de Contabilidade Introdutória I, uma pesquisa mostrou que não há método capaz de solucionar todos os problemas quanto ao ensino-aprendizagem, nem um que garanta colocação no mercado profissional (Soares *et. al.*, 2008). Entretanto, Soares *et. al.* (2008) destacaram vantagens com a aplicação, tais como aumento da responsabilidade; estímulo para resolver problemas e para leitura; habilidades para trabalhar-se em equipe; e se comunicar.

Já foram realizados trabalhos em relação ao currículo de Contabilidade, utilizando como métodos modelos tradicionais de avaliação, e outros, utilizando o *Problem Based Learning* (PBL), o qual apresentou resultados mais positivos e ocasionou maior satisfação dos alunos nas aulas (Heagy & Lehmann, 2005).

Para Stanley e Marsden (2012), a relevante habilidade de questionar parece esquecida na Contabilidade, fundamental para ela, como é para as Ciências Jurídicas e Médicas. A proposta dos autores estava em levantar uma discussão acerca de uma possível mudança no ambiente de educação do curso de Contabilidade da Universidade QUT, onde se fez questionar a importância de um método de ativo para resolver problemas contábeis. Foram pesquisados apenas os matriculados em uma unidade do curso de Ciências Contábeis por meio de um questionário. Um dos métodos aplicados foi o agrupamento dos alunos para reforçar que devem trabalhar em equipe para a resolução de problemas na Contabilidade. Esses métodos são não estruturados e podem ser comparados na prática (Stanley & Marsden, 2012).

Soares (2008) destaca que o tema é novo para a área contábil, o que favorece novas pesquisas podendo utilizar diferentes disciplinas, ou todo o semestre de pesquisa para um maior número de estudantes na área de Contabilidade. Conclui-se que o objetivo do estudo foi atingido e que, no tópico explorado, os discentes absorveram conhecimento, melhoraram a comunicação e obtiveram confiança (Soares, 2008). Fazem-se necessárias novas pesquisas no campo da Ciência Contábil, pois a temática ainda é nova nessa área, com a utilização de mais dados, com número maior de disciplinas ou número maior de estudantes para a extensão da discussão (Stanley & Marsden, 2012; Soares, 2008).

2.3 Construção da Hipótese de Pesquisa

Bonwell e Eison (1991) salientam que o processo de aprendizagem precisa ser realizado, colocando o aluno como elemento ativo, de forma engajada, compreendendo que todo ciclo de atividades será mais bem aproveitado quando esse indivíduo está envolvido na tarefa em vez de simplesmente absorver passivamente os conhecimentos.

No que se refere à educação contábil, para graduação, Stanley e Marsden (2012) afirmam que parecem esquecidas, na Contabilidade, as novas metodologias ativas de ensino, e que, assim como para as Ciências Jurídicas e Médicas, é fundamental haver novas pesquisas para que seus achados sobre os métodos ativos aplicados na contabilidade contribuam para a Ciência Contábil.

Segundo Soares (2008), não há um método capaz de solucionar todos os problemas quanto ao ensino-aprendizagem, nem aquele que garanta colocação no mercado profissional, mas que essas metodologias podem trazer resultados satisfatórios para os envolvidos. Corroboram Lapina e Slaidins (2014) que metodologias ativas propostas pela inovação pedagógica, e competências e capacidades de participação são essenciais nesse processo de inovação educacional que se discute atualmente.

Dessa forma, espera-se que as metodologias ativas de ensino - aprendizagem impactem positivamente o desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis da IES estudada. Assim sendo, serão testadas as seguintes hipóteses:

H_0 : Não houve impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a implantação de metodologias ativas na IES pesquisada.

H_1 : Houve impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a implantação de metodologias ativas na IES pesquisada.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1 Coleta de Dados

Para atingir os objetivos do estudo, foram utilizados os documentos institucionais dos discentes do curso de Ciências Contábeis da IES pesquisada. Dados como resultado final, frequência, programas e cronograma são arquivados semestralmente, quando se encerra um ciclo de atividades. O ingresso no curso de Ciências Contábeis da IES pesquisada é anual. O total de pontos no ano equivale a 100. O discente deve alcançar uma média de 60% para ser aprovado.

O desempenho será medido por meio do teste de média T de *student* e análises de regressão. Em um primeiro momento, as análises terão como variável dependente as notas dos discentes. Logo, fazem-se os mesmos testes pela percentagem de faltas dos estudantes.

3.2 Técnica de Análise: Teste T de *Student*

Será realizado um teste de diferenças de médias (Teste T de *student*) para perceber se há impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a adoção das metodologias ativas de ensino. No teste, faz-se uma comparação das notas dos estudantes que receberam a metodologia de ensino tradicional com as notas dos estudantes quando receberam as metodologias ativas de ensino. Para a realização do teste de média, consideraram-se apenas as disciplinas que se tornaram ativas no curso de Ciências Contábeis, entre os anos de 2012 e 2014.

Classificaram-se como tratamento as notas auferidas pelos estudantes quando estes receberam as metodologias ativas na sala de aula e controle, quando a aula ministrada foi somente tradicional. O teste T é utilizado quando se têm duas condições e se quer saber se a diferença entre as médias são significantes para uma amostra com número menor de observações (Dancey & Reidy, 2006).

3.3 Técnica de Análise: Modelo de Regressão

A fim de verificar se as metodologias ativas impactaram no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis, utilizou-se o modelo de regressão linear, considerando como variáveis dependentes as notas dos discentes nos anos analisados. A equação foi estruturada da seguinte forma:

$$\begin{aligned}
 \text{Nota}_i = & \beta_0 + \beta_1 D_{\text{de Disciplina Ativa}} + \beta_2 D_{\text{Tempo (Antes e Depois)}} + \beta_3 D_{\text{Reprovação}} + \\
 & \beta_4 D_{\text{Tempo (Antes e Depois)}} \cdot D_{\text{de Disciplina Ativa}} + \beta_5 D_{\text{Tempo (Antes e Depois)}} \cdot D_{\text{Reprovação}} + \\
 & \beta_6 D_{\text{de Disciplina Ativa}} \cdot D_{\text{Reprovação}} + \beta_7 D_{\text{de Disciplina Ativa}} \cdot D_{\text{Tempo (Antes e Depois)}} + \\
 & \beta_8 D_{\text{genero}} + \beta_9 D_{\text{fies}} + \beta_{10} D_{\text{bolsa pref}} + \beta_{11} D_{\text{prouni}} + \\
 & \beta_{12} D_{\text{se bolsa}} + \beta_{13} D_{\text{tit docente}} + \beta_{14} \% \text{faltas} + \beta_{15} \% \text{idade} + \beta_{16} \text{exp docente} + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

Em que:

Nota: Variável dependente.

D de Disciplina ativa: Variável explicativa binária, assumindo um grupo de disciplinas, em que, se a disciplina passou a ser ativa no curso, recebe 1; caso contrário, 0.

DTempo (Antes e Depois): Variável explicativa binária assumindo:

1 se o tempo for > ou igual 2012; 0, caso contrário - Para o modelo 2012

1 se o tempo for > ou igual 2013; 0, caso contrário - Para o modelo 2013

1 se o tempo for > ou igual 2014; 0, caso contrário - Para o modelo 2014

DReproção: Variável binária assumindo o valor 1, se o discente ficou reprovado; e 0, caso contrário.

Dgênero: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o discente for do gênero feminino; e 0, caso contrário.

Dfies: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o discente fez financiamento estudantil; e 0, caso contrário.

Dbolsapref: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o discente é bolsista pela prefeitura local; e 0, caso contrário.

Dprouni: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o discente é bolsista pela prefeitura local; e 0, caso contrário.

Dsembolsa: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o discente não possui bolsa/convênios; e 0, caso contrário.

Dtitdocente: Variável explicativa binária assumindo o valor 1, se o docente é mestre ou doutor; e 0 se graduado ou pós-graduado.

%Faltas: Variável do percentual de faltas dos discentes nas aulas no período estudado.

Idade: Variável explicativa da idade em anos dos discentes.

Expdocente: Variável de experiência dos docentes em anos.

4. Análise dos Resultados

4.1 Contextualização do Processo de Adoção dos Métodos Ativos na IES Pesquisada

A IES pesquisada é membro do STHM Brasil, que se preocupa em promover uma educação superior inovadora e de qualidade no Brasil (Sthem, 2015), conveniado ao Programa Acadêmico e Profissional para as Américas (Laspau), dedicado à missão de fortalecer o ensino superior no Hemisfério Ocidental. É um programa sem fins lucrativos, afiliado à Universidade de *Harvard*, fundado em 1964 (Sthem, 2015).

A adoção das metodologias ativas na IES pesquisada ocorreu, de acordo com informações coletadas pelo pesquisador, pela percepção de que estão surgindo novas abordagens sobre o aprendizado e pelos relatos de outras faculdades que obtiveram sucesso na adoção desse método. Assim sendo, a partir do ano de 2012, as técnicas dessas metodologias ativas de ensino-aprendizagem vêm sendo utilizadas gradativamente em todos os cursos de graduação da instituição.

A IES utiliza, até a presente pesquisa, sete técnicas (todas utilizadas no curso de Ciências Contábeis): Método do Caso, *Team-Based Learning* (TBL), PBL, *Peer-Instruction*, Júri Simulado, Metodologias para Projeto, Ensino Audiovisual. Para o curso de Ciências Contábeis, até o ano da pesquisa, cerca de 60% das disciplinas recebem o método. As aulas tradicionais acontecem normalmente, e o professor pode determinar se utilizará parte da aula ativa ou todo o período de aula, dependendo da atividade a ser dada. Logo, as metodologias ativas são complementares às aulas expositivas (aulas tradicionais + aulas ativas).

4.2 Caracterização da Amostra

Com a finalidade de perceber se a metodologia ativa impactou no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis da IES, levantaram-se variáveis que caracterizavam esses indivíduos. Os resultados abaixo estão demonstrados.

Tabela 1

Estatística Descritiva Referente aos Alunos

		Ano letivo								Total Geral	
		2011		2013		2013		2014			
		N	%	N	%	n	%	N	%	n	%
Gênero	Feminino	93	60%	80	62%	87	59%	108	63%	368	61%
	Masculino	63	40%	49	38%	60	41%	63	37%	235	39%
Faixa de Idade	De 19 – 24 anos	37	24%	57	44%	83	57%	106	62%	283	47%
	De 24 – 29 anos	65	42%	49	38%	44	30%	46	27%	204	34%
	De 29 – 34 anos	34	22%	17	13%	11	8%	14	8%	76	13%
	De 34 – 39 anos	13	8%	5	4%	8	5%	4	2%	30	5%
	Acima de 39 anos	7	5%	1	1%	1	1%	1	1%	10	2%
Ensino Básico	Ensino Privado	4	3%	4	3%	6	4%	7	4%	21	3%
	Ensino Público	152	97%	125	97%	141	96%	164	96%	582	97%
Bolsa de estudo?	Bolsa Prefeitura	16	10%	15	12%	11	8%	17	10%	59	10%
	Fies	22	14%	35	27%	47	32%	37	22%	141	23%
	Prouni	19	12%	17	13%	22	15%	27	16%	85	14%
	Sem bolsa	69	44%	40	31%	47	32%	65	38%	221	37%
	Outros benefícios	30	19%	22	17%	20	14%	25	15%	97	16%
Total Geral		156	100%	129	100%	147	100%	171	100%	603	100%

Fonte: elaborado pelos autores

As amostras contêm um total geral de 603 alunos distribuídos entre os anos ativos e não ativos. Ao analisarmos a variável “Gênero”, percebemos que o gênero feminino é atribuído 61% do total geral; já o gênero masculino, 39% do total, analisando todos os anos estudados. Quanto às faixas etárias, em média, percebe-se que aproximadamente 80% das amostras são compostas por alunos com idade de 19 a 29 anos, e os demais 20% de 29 a acima de 39 anos.

A adoção pelo Fies soma um percentual médio de 23%, e o ano de 2013 foi o que apresentou maior percentagem – 33% dos discentes aderiram ao financiamento nesse ano (um total de 47 estudantes). Em Prouni, no total geral, apresentou 14% de adoção estudantil, e 2014 apresentou o maior percentual – 16% (um total de 27 estudantes).

A variável “Outros Benefícios” contempla convênios empresariais e demais bolsas, como parentes-co; programas internos e olimpíadas, nos quais o discente tem um percentual de desconto acordado com a instituição. Nos anos analisados, podemos perceber que esses benefícios representam, em média, 16% do total de bolsas de estudo e financiamentos analisados.

O ano de 2014 teve o maior número de descontos concedidos, contemplando 25 discentes do curso de Contabilidade. Constata-se que os ingressantes na IES estudada vieram de escola pública. Esse público é mais representativo que os ingressantes de escola privada, os quais constituem apenas 3% do total geral de discentes. Um total de 603 estudantes, apenas 21 formaram-se no ensino médio pelo regime particular de ensino. Na Tabela 2, a seguir, apresenta-se a estatística que descreveu as características dos docentes da IES neste período.

Tabela 2

Estatística Descritiva Referente aos Professores

Ano	Titulação do Professor	N	Tempo de experiência em anos (Média)
2011	Graduação	5	8,20
	Pós-Graduação	2	3,00
	Mestrado	11	8,55
	Total	18	6,00
2012	Graduação	2	24,00
	Pós-Graduação	5	4,00
	Mestrado	10	8,20
	Doutorado	1	8,00
	Total	18	3,00
2013	Graduação	2	11,00
	Pós-Graduação	5	9,00
	Mestrado	12	7,56
	Doutorado	1	8,13
	Total	20	5,00
2014	Graduação	2	6,00
	Pós-Graduação	8	6,25
	Mestrado	11	7,95
	Doutorado	1	11,00
	Total	22	6,00
Total Geral		42	7,95

Fonte: elaborado pelos autores

Ao se tratar das características do corpo docente, identificou-se a titulação do professor, o número de professores para aquele ano e a média de tempo de experiência, em anos, que eles têm no meio educacional.

No ano de 2011, de um total de 18 docentes, mais de 60% obtinham a titulação de mestrado com o maior número de anos de experiência na média, em relação aos demais do mesmo ano. No ano de 2012, embora a titulação de mestre novamente tenha se destacado (10 professores), a experiência média em anos sobressaiu com professores portadores apenas do bacharelado — dois discentes, com vinte e quatro anos de experiência. Nesse ano, um profissional com doutorado fez parte do quadro de docentes da instituição.

Já no ano de 2013, foram contratados mais dois professores com a titulação de mestrado, passando de dez para doze. Manteve-se o número de graduados com uma experiência média de trabalho docente de 11%; pós-graduado, com 9,00%; mestrado e doutorado, com 7,56% e 8,13%, respectivamente. Em 2014, o número de pós-graduados passou de cinco do ano anterior para oito, entretanto, a experiência dos docentes pós-graduados caiu de 9,00% para 6,25%. Nesse ano, embora o número de mestres tenha caído (em relação ao ano anterior), a experiência docente em anos desse perfil aumentou. Manteve-se o profissional com doutorado, aumentando sua experiência docente.

4.3 Dos Resultados do Teste de Média

A Tabela 3 apresenta as médias e o desvio – padrão das notas dos estudantes nos anos de 2011 a 2014, com base no levantamento das notas registradas das disciplinas que se tornaram ativas na IES.

Tabela 3

Média, Desvio Padrão E Estatística T - Variáveis Nota

		Grupo						Test F variância	Test t para média
		Controle (antes da Met. Ativa)			Tratamento (depois da Met. Ativa)				
Ano	Disciplina	N (nota)	Média	DP	N (nota)	Média	DP	p-valor	p-valor
2012	Comportamento Organizacional	30	64,55	21,21	102	66,87	13,70	0,044	0,478
	Contabilidade Gerencial	24	74,56	8,53	60	62,72	17,11	0,134	0,002***
	Controladoria	46	70,66	12,62	77	65,10	7,82	0,226	0,003***
	Filosofia e Ética	25	71,78	7,77	87	70,20	14,19	0,318	0,595
	Laboratório Contábil	46	93,63	5,92	77	77,94	16,85	0,000	0,000***
	Matemática	40	74,40	11,48	129	74,27	15,34	0,120	0,962
	Metodologia De Pesquisa	40	67,72	22,13	121	65,02	18,21	0,197	0,444
	Total Geral 2012	856	67,99	17,55	199	69,47	15,55	0,168	0,275
2013	Contabilidade Do Agronegócio	67	72,85	13,14	58	79,86	14,03	0,998	0,005***
	Economia	70	66,23	19,49	89	72,26	12,75	0,111	0,020*
	Estatística Básica	71	63,75	23,14	96	67,49	19,10	0,163	0,255
	Legislação Social E Trabalhista	50	70,82	6,75	59	73,58	9,46	0,045	0,088*
	Sistemas Contábeis	55	75,79	17,12	63	65,62	12,88	0,012	0,000***
	Teoria Da Contabilidade	50	66,90	13,02	60	64,60	12,80	0,987	0,354
	Tópicos Contemporâneos em Contabilidade	67	69,65	11,16	56	66,77	12,92	0,795	0,187
	Contabilidade Avançada	97	65,29	18,31	38	58,86	18,07	0,704	0,067*
Total Geral 2013	745	68,54	17,48	435	70,70	14,09	0,004	0,028**	
2014	Estatística E Cálculo Atuarial	97	70,26	18,58	42	72,55	13,72	0,338	0,473
	Instituições De Direito Público E Privado	94	75,50	14,17	37	80,73	8,81	0,326	0,039*
	Teoria Da Administração	121	63,00	17,14	52	62,29	21,27	0,420	0,815
	Sociologia Organizacional	97	74,44	15,66	38	80,45	10,74	0,176	0,032**
	Contabilidade Introdutória I	123	73,17	24,80	52	66,66	19,18	0,113	0,092*
	Contabilidade Introdutória II	112	61,39	24,24	50	57,68	18,99	0,294	0,339
	Direito Comercial e Societário	95	68,23	16,02	37	72,24	10,67	0,662	0,162
	Contabilidade de Custos	96	62,21	22,95	36	78,22	9,38	0,014	0,000***
Total Geral 2014	458	68,07	16,30	882	68,72	17,06	0,314	0,502	

*, **, *** significativo ao nível de 10%, 5% e 1% respectivamente.

Fonte: elaborado pelos autores.

Por meio dos resultados, é possível identificar, em uma análise geral, que apenas disciplinas que receberam as metodologias ativas no ano de 2013 apresentaram uma diferença de médias significativa, ao nível de 5%, na comparação das suas médias de tratamento e controle. Ao fazermos uma observação individual, por disciplina, percebemos que, das vinte e três disciplinas ativas, obtivemos doze resultados significativos a 1, 5 ou 10% de significância. No entanto, desses resultados, seis disciplinas apresentaram resultados médios de notas menores quando as aulas foram ministradas com as metodologias ativas de ensino, ainda, quatro dessas a 1% de significância.

Dessa forma, subentende-se que os estudantes, quando submetidos às disciplinas com metodologias ativas de ensino, diminuíram suas notas em relação aos estudantes em métodos tradicionais. As disciplinas que tiveram um resultado de notas inferior quando ministradas com as metodologias ativas foram: Contabilidade Gerencial, Controladoria, Laboratório Contábil, Sistemas Contábeis, Contabilidade Avançada e Contabilidade Introdutória I.

Das disciplinas que obtiveram resultados melhores com as metodologias ativas apenas duas delas são as que envolvem diretamente a Contabilidade: Contabilidade do Agronegócio e Contabilidade de Custos, ambas significantes ao nível de 1%. As demais, que deram resultados melhores quando aplicadas as metodologias ativas, ao nível de 5 a 10%, foram: Economia, Legislação Social e Trabalhista, Instituições de Direito Público e Privado e Sociologia Organizacional.

Mesmo apresentando esses resultados, construiu-se o modelo de regressão para perceber o comportamento das notas dos discentes, quando receberam as metodologias ativas, e quando não, no período de tempo estudado com a inserção de variáveis de controle.

4.4 Das Análises de Regressão

Para o desenvolvimento do modelo de regressão, foram utilizadas variáveis que, como já apresentadas no decorrer deste capítulo, podem influenciar o desempenho dos indivíduos que participam de aulas com metodologias ativas de ensino-aprendizagem.

Os pressupostos que validam os modelos regressões foram satisfatórios: no ajuste geral pela estatística F (p-valor), teste de independência (Durbin Watson) e normalidade dos resíduos.

4.4.1 Análise dos anos de 2012 a 2014

Por meio dos resultados apresentados na Tabela 04, percebemos que durante os anos da pesquisa, de modo geral, as notas dos discentes, independente de associação com as metodologias ativas, historicamente, já estavam caindo, indicando queda no desempenho dos estudantes antes da implantação das metodologias ativas nas disciplinas. É possível validar essa afirmação observando a *Dummy* “Tempo” nos anos da pesquisa. Evidencia-se assim que, a partir dos anos estudados, as notas dos discentes reduziram independente da metodologia aplicada.

Analisando separadamente o modelo de regressão de 2012, vimos pelos resultados da *Dummy* de “Disciplina Ativa” que, quando as disciplinas receberam as metodologias ativas, a pontuação dos estudantes aumentou e que, a partir de 2013 e 2014, o desempenho caiu. Entretanto, ao associarmos as disciplinas que receberam as metodologias ativas com o tempo, relacionados pela *Dummy* “Tempo” e *Dummy* de “Disciplina Ativa”, verifica-se que, a partir de 2012, quando as disciplinas foram ministradas com as novas metodologias, as notas dos discentes caíram mais do que quando eram ministradas apenas tradicionalmente. Com base nesse resultado, podemos assumir que, a partir desse ano, as disciplinas com metodologias ativas reduziram ainda mais o desempenho dos estudantes de Contabilidade, com a maior queda no desempenho após sua adoção entre todos os anos.

A partir do ano seguinte, percebendo os resultados do modelo de 2013, vimos que, com a associação do tempo com as disciplinas ativas, as notas dos discentes não foram estatisticamente significantes. Ainda assim, ao se analisar de maneira geral, a partir desse ano, observamos que para a variável *Dummy* de “Disciplina Ativa” e *Dummy* “Tempo” as notas dos discentes diminuíram novamente. No entanto, podemos assumir, com base nos números auferidos, que, a partir do ano de 2013, as disciplinas que receberam as metodologias ativas em função do tempo estão no mesmo patamar das que não receberam as metodologias tradicionais, ou seja, para esse ano, o desempenho dos discentes, com as metodologias ativas, pode não ter piorado nas disciplinas, mas também não melhorou.

Especificamente para os reprovados, vimos que, a partir de 2013, independente da metodologia aplicada, os reprovados auferiram notas melhores, mesmo não tendo sido aprovados nas disciplinas. No entanto, quando receberam as metodologias ativas de ensino, a nota média reduziu na mesma proporção, conforme apresenta a interação *Dummy* de “Disciplina Ativa”* *Dummy* “Reprovação”* e *Dummy* “Tempo”, o que nos leva a afirmar novamente que, para esse modelo, as metodologias ativas não melhoraram o desempenho dos discentes, e a queda foi equivalente à do desempenho sem as metodologias ativas.

Já para o modelo 2014, quando as disciplinas ministradas com as metodologias ativas foram associadas à *Dummy* “Tempo”, percebemos um aumento no desempenho dos estudantes de contabilidade, entretanto, independente do tempo, quando as disciplinas foram ministradas de forma ativa, conforme apresenta a *Dummy* de “Disciplina Ativa”, o desempenho caiu. Ainda, por meio da interação *Dummy* de “Disciplina Ativa”*, *Dummy* “Reprovação”* e *Dummy* “Tempo”, a partir daí identificamos queda no desempenho dos discentes reprovados que receberam as metodologias ativas a partir desse ano.

Para o modelo de 2014, podemos evidenciar que, com a aplicação das metodologias ativas nas salas de aula, não se obteve melhora no desempenho dos alunos. Comparados os números desse modelo com os de 2013, vimos que as notas dos discentes, mesmo os reprovados, que receberam as metodologias ativas de ensino, mantiveram-se constantes, e que as notas apuradas pelas disciplinas tradicionais continuaram caindo.

Embora o desempenho não tenha melhorado nesse último ano, ele não piorou com a utilização das metodologias, o que nos leva a evidenciar que, ao longo do processo, as metodologias ativas vieram ganhando maturação na sua aplicabilidade, e que, por esse motivo, possa se ter, em 2014, um melhor resultado do cenário geral.

Conhecendo os resultados do desempenho dos discentes de Ciências Contábeis da IES estudada pela variável “dependente nota” e apoiado nos achados de Cornachione Junior, Cunha, De Luca e Ott (2010), os quais identificaram que a maioria dos estudantes de Ciências Contábeis consideram o esforço próprio como uma das causas do sucesso do bom desempenho, o pesquisador realizou novamente um teste de regressão linear, considerando agora a variável % de faltas (variável de controle que contribuiu para o encontro dos resultados acima).

Tabela 4

Resultados da Regressão Múltipla

Modelo de Regressão – Variável Dependente Nota			
	2012	2013	2014
	B/p-valor	B/p-valor	B/p-valor
Constante	75,092***	74,322***	74,063***
Dummy de Disciplina Ativa	1,872*	-0,852*	-1,460***
Dummy Tempo (Antes e depois)	-2,031***	-1,552***	-42,436***
Dummy Reprovação	-48,731***	-42,755***	-42,436***
DummyTempo (Antes e depois)* Dummy de Disciplina Ativa	-2,872***	0,305	2,160***
DummyTempo (Antes e depois) *Dummy Reprovação	11,134***	3,599***	2,774**
Dummy de Disciplina Ativa* Dummy Reprovação	3,348	3,599*	7,632***
Dummy de Disciplina Ativa* Dummy Reprovação* Dummy Tempo (Antes e depois)	-4,474	-5,746**	-7,336***
Dummy Gênero	0,560*	0,525*	0,589*
Dummy Fies	0,092*	-1,711***	-1,801***
Dummy Bolsa Prefeitura	-0,091	-0,191	-0,101
Dummy Prouni	6,100	6,026***	5,942***
Dummy sem bolsa	-0,511	-0,440	-0,474
Dummy Titulação Docente	-1,210***	-1,583***	-1,627***
% de Faltas	-0,349***	-0,362***	-0,367***
Idade	0,092***	0,109***	0,117***
Experiência Docente	-1,060***	-1,450***	0,650

*, **, *** significativo ao nível de 10%, 5% e 1% respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O intuito é perceber o comportamento dos discentes também com as metodologias ativas de ensino pela variação do percentual de faltas, pois a frequência deles nas aulas pode ser compreendida como o interesse quando foram ministradas com as metodologias ativas de ensino. Assim sendo, utilizamos o modelo de regressão anteriormente apresentado, no qual a variável dependente passa a ser “% Faltas”, e “Nota” assume uma variável de controle.

4.5 Análises dos anos de 2012 a 2014 % de Faltas com a Variável Dependente

Quando assumimos a variável “%Faltas” como variável dependente do modelo, conseguimos capturar os seguintes efeitos: a partir do ano de 2012, por meio da interação *Dummy Tempo** e *Dummy de Disciplina Ativa*, percebemos que, recebendo as disciplinas com as metodologias ativas de ensino, as faltas dos discentes diminuíram em relação aos que receberam aulas apenas tradicionais. Ainda, quando associamos as variáveis *Dummy de Disciplina Ativa**, *Dummy Reprovação** e *Dummy Tempo*, que apresentam os alunos reprovados que receberam as disciplinas com metodologias ativas a partir do ano de 2012, identificamos que as suas faltas também caíram, ou seja, quando eles participaram das aulas com metodologias ativas, podemos assumir, que a partir de 2012, o número de presentes na sala de aula aumentou, mesmo estando reprovados por nota.

Com a interação *Dummy* Tempo* e *Dummy* de Disciplina Ativa, vimos que o percentual (%) de faltas dos discentes também diminuiu, subentendendo-se que, quando receberam as metodologias ativas a partir desse ano, o percentual médio de faltas dos discentes também reduziu. A interação *Dummy* de Disciplina Ativa*, *Dummy* Reprovação* e *Dummy*2013 demonstrou que as faltas dos discentes reprovados que receberam as metodologias ativas de ensino a partir do ano de 2013 também diminuiu.

Independente do tempo, no modelo de 2014, vimos, por meio da *Dummy* Ativa, que os alunos que receberam as metodologias ativas reduziram o percentual de faltas nessas aulas. Com a interação *Dummy* Tempo* e *Dummy* de Disciplina Ativa percebemos que, quando os discentes receberam as disciplinas com as metodologias ativas de ensino, a partir de 2014, suas faltas diminuiram se comparadas com os discentes que não receberam. No modelo de 2014, vimos ainda que, independente do ano por meio da interação *Dummy* Disciplina Ativa* e *Dummy* Reprovação, os alunos reprovados e os que receberam as metodologias ativas aumentaram o percentual de faltas nas aulas, entretanto, quando associamos a variável tempo, por meio da interação *Dummy* de Disciplina Ativa*, *Dummy* Reprovação* e *Dummy* Tempo, novamente presenciamos que, mesmo reprovados, o percentual de faltas desses alunos caiu quando receberam disciplinas com metodologias ativas.

Tabela 5

Resultados da Regressão Múltipla

Modelo De Regressão – Variável Dependente %Faltas			
	2012	2013	2014
	B/p-valor	B/p-valor	B/p-valor
Constante	14,651***	15,082***	15,924***
Dummy de Disciplina Ativa	0,650	0,101	-0,427*
Dummy Tempo (Antes e depois)	0,579**	0,382	-0,479*
Dummy Reprovação	8,318***	6,031***	4,947***
Dummy Tempo (Antes e depois)*Dummy de Disciplina Ativa	-1,655***	-1,343***	-1,114**
Dummy Tempo (Antes e depois) *Dummy Reprovação	-2,427***	0,827	4,540***
Dummy de Disciplina Ativa* Dummy Reprovação	1,209	1,691	-1,755**
Dummy de Disciplina Ativa* Dummy Reprovação* Dummy Tempo (Antes e depois)	-6,596***	-9,763***	-9,775***
Dummy Gênero	-0,736***	-0,737***	-0,768***
Dummy Fies	-0,589*	-0,601*	-0,779**
Dummy Bolsa Prefeitura	-0,586	-0,579	-0,492
Dummy Prouni	0,615*	0,661*	0,664*
Dummy sem bolsa	-0,846***	-0,837***	-0,831***
Dummy Titulação Docente	-2,289***	-2,349***	-2,425***
% de Faltas	-0,141***	-0,144***	-0,146***
Idade	0,125***	0,124***	0,114***
Experiência Docente	-0,530***	-0,86***	-0,410***

*, **, *** significativo ao nível de 10%, 5% e 1% respectivamente.

Fonte: elaborado pelos autores.

As figuras 1 e 2 representam a ilustração do comportamento das notas e do %Faltas dos discentes do curso de Ciências Contábeis, antes e após a adoção das metodologias ativas de ensino, como descrito acima.

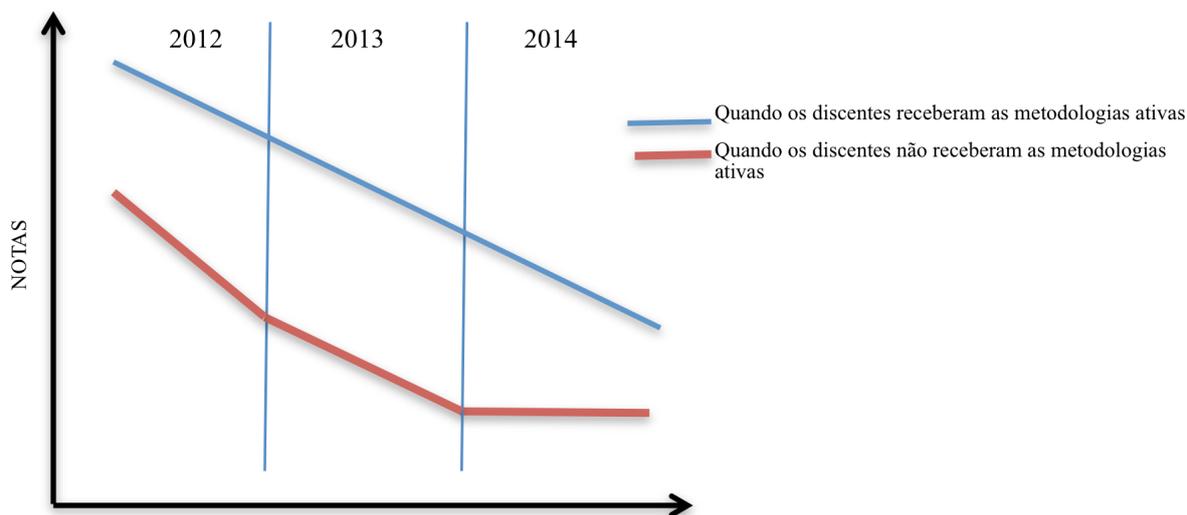


Figura 1. Comportamento das notas dos discentes no tempo da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

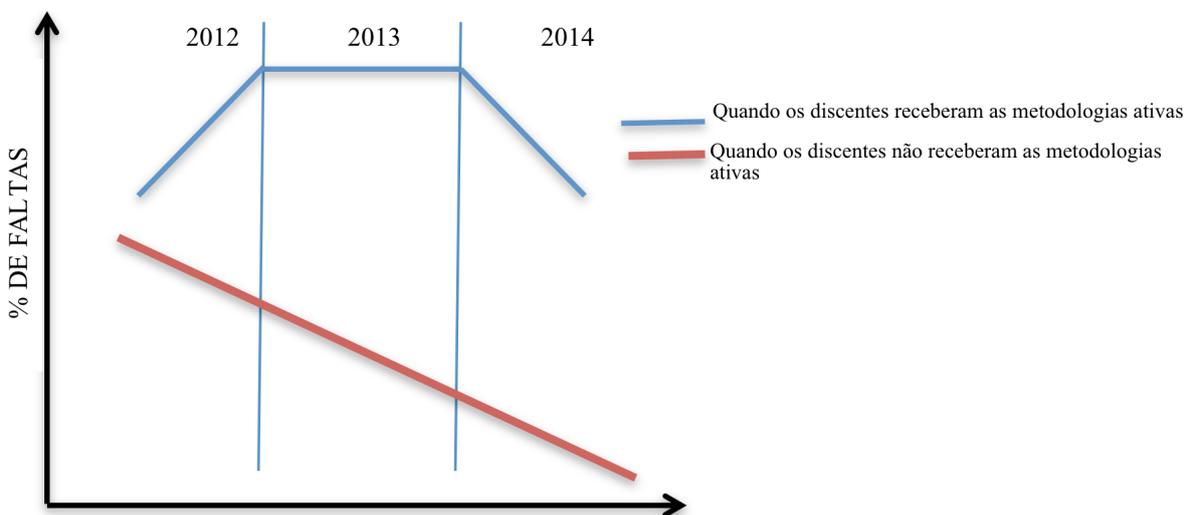


Figura 2. Comportamento do percentual de faltas dos discentes no tempo da pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a apresentação dos resultados dos testes de Regressão, embasados na literatura, podemos afirmar que os resultados encontrados neste estudo podem ser explicados por fatores como: o controle do estudante; o esforço que este aplica sobre as atividades; humor; a dificuldade de realização das tarefas; doença; e a instabilidade (de que o aluno pode mudar seu interesse ao longo do tempo), pois esses são fatores determinantes para que os discentes tenham sucesso, ou não, no desempenho estudantil (Weiner, 1982; Cornachione Junior *et. al.*, 2010).

Bzuneck (2005) afirma ainda que problemas motivacionais estão ligados à aprendizagem dos estudantes e têm relação com o sucesso deles. O ambiente da sala de aula, ações do professor, o não envolvimento do aluno e o uso incorreto das estratégias de aprendizagem também podem estar relacionados aos achados nesta pesquisa, como confirmam Guimarães (2003); Ruiz (2005); Zenorini e Santos (2003).

Quanto aos melhores desempenhos de estudantes do gênero feminino em relação aos do gênero masculino, tanto no quesito nota como no quesito percentagem de faltas, Zenorini e Santos (2003) afirmam que indivíduos do gênero feminino são mais direcionados à aprendizagem como meta. Para Glewwe, Hanushek, Humpage e Ravina (2011), estudantes da área de negócios, seja em Contabilidade ou correlatas, que auferem bons resultados na sala de aula, tendem a ter bons desempenhos profissionais como aumento da renda e maior produtividade.

Pela necessidade que se tem de se compreender o processo de aprendizagem, vários pesquisadores em psicologia procuram explicações para o que pode afetar o desempenho dos estudantes. Assim encontram-se algumas respostas como otimismo, motivação do aluno, personalidade, experiência no trabalho e variáveis psicológicas (Miranda, Lemos, Oliveira & Ferreira, 2015).

Sobre os discentes reprovados, mesmo tendo acesso às metodologias ativas, Zenori, Santos, Monteiro (2011) afirmam que não se pode reduzir o processo de ensino-aprendizagem visando apenas a “boas notas”, uma vez que nem sempre tirar uma boa nota significa a verdadeira aprendizagem do discente.

Setton (1999) possibilita discutir ainda que, com a expansão de oferta ao acesso da graduação no País, ocorreu uma diversidade de populações econômicas, social e culturalmente diferenciada, impactando o processo de ensino-aprendizagem. Há de se considerar, no entanto, que, no sistema educacional brasileiro, são encontrados problemas como a não capacitação docente adequada, precariedade de infraestrutura e das metodologias utilizadas, principalmente na rede pública, o que reflete um dilema de como preparar os alunos do ensino médio público (grande maioria neste estudo) para o ensino superior (Zenori, Santos, & Monteiro, 2011). Para Zenori, Santos e Monteiro (2011), a deficiência é vista já no ensino médio quando se percebem alunos de naturezas tão diferentes migrando para o ensino superior — algumas vezes até minimamente alfabetizados.

5 Considerações Finais

O objetivo geral do presente trabalho foi verificar se a adoção de metodologias ativas de ensino no curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior privada, situada na região da Zona da Mata mineira, contribuiu para o desempenho dos discentes desse curso. Para o alcance do objetivo geral, foram utilizadas como *proxies* para desempenho todas as variáveis fornecidas pela IES pesquisada.

A contribuição deste estudo para a academia e a sociedade torna-se relevante ao ampliar as pesquisas na área da educação contábil sobre a utilização das metodologias ativas de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em Contabilidade, vista a necessidade de novas discussões acerca da educação na área das Ciências Contábeis (Stanley & Marsden, 2012)

Em relação às metodologias ativas, corroboram Bandura (1977, *apud* Miranda *et. al.* (2015)) e Ribeiro (2000, *apud* Miranda *et. al.* (2015)), que a psicologia comportamental vem mostrando que o desempenho docente tem ligação com o controle da tarefa e, quanto mais ele se sentir controlador das atividades a serem desempenhadas mais possibilidades há de ele persistir até a finalização das tarefas.

Os resultados encontrados evidenciam que quando as metodologias ativas foram implantadas, as notas dos discentes do curso de Ciências Contábeis já vinham historicamente caindo ano após ano. A partir da adoção das metodologias ativas de ensino, percebemos que, mesmo sem o aumento das notas, elas vieram ganhando maturação ao longo do período, talvez pela evolução ou pela maturidade dos professores, dos discentes ou dos responsáveis pelos treinamentos para que as atividades ativas fossem repassadas nas salas.

Ainda, descobriu-se que, embora a nota dos discentes reprovados tenha caído com as aulas dadas com a metodologia ativa, a diferença média das notas dos aprovados para os reprovados também caiu. Outra contribuição da metodologia ativa está relacionada ao percentual de faltas dos discentes de Contabilidade, pois percebemos que, quando este foi testado, fora obtidos resultados positivos com a metodologia ativa, no modelo de regressão, quando houve redução do percentual de faltas dos discentes que receberam as metodologias ativas — mesmo os reprovados —, sugerindo que permaneceram mais na sala de aula com a nova metodologia.

Estar em sala de aula, por exemplo, pode ter contribuído para que, a partir de 2014, as notas dos discentes, embora não melhorassem, se mantivessem constantes. Sendo assim, os resultados encontrados evidenciam que há contribuição das metodologias ativas no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis para o período estudado. Com base nos resultados, há indícios para aceitarmos a hipótese alternativa (H1), ou seja, há impacto no desempenho dos discentes do curso de Ciências Contábeis após a implantação de metodologias ativas na IES pesquisada.

É fato que esta pesquisa possui limitações, tais como: o período de análise, o ensino recebido antes da graduação (Mainardes & Domingues, 2010), a relação dos discentes com a prática contábil (Mamede *et. al.*, 2015), uma vez que metodologias ativas colocam o indivíduo bem próximo da realidade profissional (Gasque, 2008; Mitre *et. al.*, 2008; Lapina & Slaidins, 2014) e as características individuais de cada perfil (Neves Junior & Rocha, 2010).

Vale ressaltar que, para que essas metodologias ativas de ensino possam ser aplicadas em cursos de graduação, existem alguns desafios de estrutura – acadêmica e administrativa – e de crenças dos professores e dos alunos, que devem estar envolvidos nesse processo (Wall, Prado & Carraro, 2008) Assim, faz-se necessário que o indivíduo se empenhe em pensar, raciocinar, observar, e refletir independentemente de qual caminho será usado para provocar a aprendizagem ativa (Barbosa & Moura, 2014)

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, considerando outras variáveis de controle na IES pesquisada ou em instituições de ensino que fazem parte do STHM Brasil, ou ainda, em demais instituições que se utilizam das metodologias ativas nas aulas tradicionais, para se conhecerem novos resultados em cursos de Ciências Contábeis ou de outra área de ensino.

Referências

- Barbosa, E. F. & Moura, D. G. (2014). Metodologias ativas de aprendizagem no ensino de engenharia. *Anais International Conference on Engineering and Technology Education*, Cairo, Egito, 13.
- Berbel, N. A. N. (2011). As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 32(1), pp. 25-40. doi: <http://dx.doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>
- Bonwell, C. C. & Eison, J. A. (1991). *Active learning: creating excitement in the classroom*. ASHE-ERIC higher education reports. ERIC Clearinghouse on Higher Education, The George Washington University, Washington, DC.
- Bzuneck, J. A. (2005). A motivação dos alunos em cursos superiores. In: Joly, M. C. R. A., Santos, A. A. A. & Sisto, F. F. (Orgs.). *Questões do cotidiano universitário*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 217-237.
- Cornachione Junior, E. B.; Cunha, J.V.A. da; De Luca, M.M.M. & Ott, E. (2010). O bom é meu, o ruim é seu: perspectivas da teoria da atribuição sobre o desempenho acadêmico de alunos da graduação em Ciências Contábeis. *Revista Contabilidade e Finanças*, 21(53), pp. 1-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772010000200004>
- Cyrilo, E. G. & Toralles-Pereira, M. L. (2004). Trabalhando com estratégias de ensino-aprendizado por descoberta na área da saúde: a problematização e a aprendizagem baseada em problemas. *Caderno de Saúde Pública*, 20(3), pp. 780-788. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2004000300015>

- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática: para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gasque, K. C. G. D. (2008). O papel da experiência na aprendizagem: perspectivas na busca e no uso da informação. *TransInformação*, Campinas, 20(2), pp. 149-158. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862008000200003>
- Glewwe, P. W., Hanushek, E.A.; Humpage, S.D. & Ravina, R. (2011). School resources and educational outcomes in developing countries: a review of the literature from 1990 to 2010. *National Bureau of Economic Research*.
- Goñi Zabala, J. M. (2006). El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), pp. 323-324.
- Guimarães, S. E. R. (2003). *Avaliação do estilo motivacional do professor: adaptação e validação de um instrumento*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Gwee, M. C.-E. (2009). Problem-based learning: a strategic learning system design for the education of healthcare professionals in the 21ST Century. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 25(5), pp. 231-239. doi: 10.1016/S1607-551X(09)70067-1.
- Heagy, C. & Lehmann C. (2005). Is PBL an improved delivery method for the accounting curriculum? In: Schwartz, B. & Ketz, J. (Eds.). *Advances in accounting education teaching and curriculum innovations*. London: Elsevier. pp. 221-251.
- Lapina, G. & Slaidins, I. (2014). Teaching open innovation at the universities in Latvia. *Journal of Business Management*, (8), pp. 198-207.
- Madruga, A. et al. (1996). Aprendizagem pela descoberta frente à aprendizagem pela recepção: a teoria da aprendizagem verbal significativa. In: Coll, C., Palácios, J. & Marchesi, A. (Orgs.). *Desenvolvimento psicológico e educação*. Porto Alegre: Artes Médicas. pp. 68-78.
- Mainardes, E. W. & Domingues, M. J. C. S. (2010). Atração de alunos para a graduação em Administração em Joinville–SC: estudo multicaso sobre os fatores relacionados ao mercado de trabalho. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 13(1), pp. 32-47.
- Mamede, S. P. N., Marques, A. V. C. & Rogers, P. (2015). Psychological determinants of academic achievement in accounting: evidence from Brazil. *BBR – Brazilian Business Review*, Vitória, 12(5), pp. 50-71. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbrconf.2015.3>
- Meyers, C. & Jones, T. B. (1993). *Promoting active learning: strategies for the college classroom*. Jossey-Bass. Inc.
- Miranda, G. J.; Lemos, K.C. S.; Oliveira, A.S. de & Ferreira, M. A. (2015). Determinantes do desempenho acadêmico na área de negócios. *Revista Meta: Avaliação*, 7(20), pp. 175-209.
- Mitre, S. M.; Siqueira-Batista, R.; Girardi-de-Mendonça, J.M.; Moaris-Pinto, N.M. de; Meirelles, C.A.B.; Pinto-Porto, C.; Moreira, T. & Hoffmann, L.M.A. (2008). Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 13(2), pp. 2133-2144. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232008000900018>.
- Neves Junior, I. J. & Rocha, H. M. (2010). Metodologias de ensino em Contabilidade: uma análise sob a ótica dos estilos de aprendizagem. *Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Nihalani, M. & Shah, S. (2012). *Stress free environment in classroom: impact of humor in student satisfaction*. Recuperado em 20 junho, 2014, de <<http://www.grin.com/en/ebook/192216/stress-free-environment-in-classroom-impact-of-humorin-student-satisfaction#inside>>.

- Ruiz, V. M. (2005). *Aprendizagem em universitários: variáveis motivacionais*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, SP, Brasil.
- Setton, M. G. J. (1999). A divisão interna do campo universitário: uma tentativa de classificação. *Revista brasileira de estudos pedagógicos*, 80(196), pp. 451-471.
- Silberman, M. (1996). *Active learning: 101 strategies to teach any subject*. Boston: Prentice-Hall.
- Silva Souza, C., Iglesias, A. G. & Pazin-Filho, A. (2014). Estratégias inovadoras para métodos de ensino tradicionais–aspectos gerais. *Medicina (Ribeirao Preto. Online)*, 47(3), pp. 284-292.
- Soares, M. A. (2008). *Aplicação do método de ensino problem based learning (PBL) no curso de ciências contábeis: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Soares, M. A., Araújo, A. M. P. & Leal, E. (2008). A. Evidências empíricas da aplicação do método Problem-Based Learning (PBL) na disciplina de contabilidade intermediária do curso de Ciências Contábeis. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Souza, R. R. (2000). *Aprendizagem colaborativa em comunidades virtuais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Stanley, T. A. & Marsden, S. J. (2012). Problem-based learning: does accounting education need it? *Journal of Accounting Education*, 30(3-4), pp. 267–289. doi:10.1016/j.jaccedu.2012.08.005
- Sthem Brasil (2015). *O consórcio*. Recuperado 7 setembro, 2015 de <<http://sthembrasil.com/site/o-consorcio/>>.
- Wall, M. L., Prado, M. L. & Carraro, T. E. (2008). A experiência de realizar um estágio docência aplicando metodologias ativas. *Acta Paul Enferm*, 21(3), pp. 515-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002008000300022>
- Weiner, B. (1982). An attributional approach for educational psychology. *Review of research in education*, 4(1), pp. 179-209. doi:10.3102/0091732X004001179
- Zenorini, R. P. C. & Santos, A. A. A. (2003). A motivação e a utilização de estratégias de aprendizagem em universitários. In: Mercuri, E. & Polydoro, S. A. J. (Orgs.). *Estudante universitário: característica e experiências de formação*. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária.
- Zenorini, R. P. C., Santos, A. A. A. & Monteiro, R. M. (2011). Motivação para aprender: relação com o desempenho de estudantes. *Paidéia*, 21(49), pp. 157-164. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2011000200003>

Determinantes da Formação de *Board Interlocking* no Mercado de Capitais Brasileiro

Resumo:

Este artigo tem como objetivo identificar os principais determinantes da formação de *Board Interlocking* no mercado de capitais brasileiro. Como estrutura teórica, utiliza a teoria da Agência e Governança Corporativa, teoria da Dependência dos Recursos e Conselho de Administração e a Caracterização do *Board Interlocking*. A amostra compreende 58 empresas brasileiras que participam do Índice Bovespa (Ibovespa). O estudo classifica-se como empírico-analítico. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental. Os dados sobre os Conselhos de Administração foram coletados nos Formulários de Referência, disponibilizados no *website* da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Os resultados encontrados demonstram que a presença de *Board Interlocking* é generalizada nessas empresas e, normalmente, está associada a quatro fatores: (1) formação do grupo econômico; (2) controle governamental; (3) formação de fundos de pensão; e (4) presença de profissionais com reconhecida experiência de mercado. Os resultados também sugerem que os três primeiros fatores originam ligações mais duradouras e dificilmente tais conexões são rompidas. Por outro lado, as ligações realizadas por meio de profissionais com experiência de mercado tendem a ser mais instáveis por ser a presença de tais profissionais muito requisitada no conselho de diferentes companhias.

Palavras-chave: *Board Interlocking*; Conselho de Administração; mercado de capitais brasileiro; Bovespa. Redes sociais.

Flávio Ribeiro

Mestre pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).
Professor Assistente na Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) – Campus de Irati.
Contato: PR 153 Km 7. Riozinho. Irati-PR.
CEP: 84500-000.
E-mail: flavioribeiro@irati.unicentro.br

Romualdo Douglas Colauto

Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor Associado II na Universidade Federal do Paraná (UFPR).
Contato: Av. prof. Lothário Meissner, n.º 632 sala 19. Jardim Botânico. Curitiba-PR.
CEP: 80210-170.
E-mail: rdcolauto.ufpr@gmail.com

Ademir Clemente

Pós-doutorado pela Universidade de Londres.
Professor Associado VII na Universidade Federal do Paraná (UFPR).
Contato: Av. prof. Lothário Meissner, n.º 632. Jardim Botânico. Curitiba-PR. CEP: 80210-170.
E-mail: ademir@ufpr.br

1. Introdução

A formação de *Board Interlocking* está associada às conexões financeiras da organização e à existência de grupos econômicos (Dooley, 1969). No entanto, Schoorman, Bazerman e Atkin (1981), Hillman, Cannella e Paetzold (2000) e Barringer e Harrison (2000) sugerem que a presença de profissionais em diferentes conselhos de administração está atrelada à troca de conhecimento e *expertise* que os profissionais fornecem para a companhia e ao favorecimento da imagem no mercado. O crescimento das organizações e o desenvolvimento da economia mundial foram determinantes para a separação entre propriedade e controle nas empresas modernas. O controle individual até antes dominante tornou-se inviável. Para maximizar suas riquezas, os investidores viram-se obrigados a contratar pessoas especializadas para administrar suas organizações.

Com a pulverização do capital, o poder dos gestores foi fortalecido, permitindo autonomia e decisões alinhadas aos seus próprios interesses. Esse fortalecimento desencadeou problemas, uma vez que algumas decisões dos gestores passaram a não estar necessariamente coerentes com os interesses dos acionistas. A necessidade de controlar os interesses diferentes convergiu para a criação de conselhos de administração. O principal papel do Conselho de Administração consiste em monitorar os conflitos entre agentes (Fama & Jensen, 1983). Porém, nos últimos anos, a teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer, 1972, Pfeffer & Salancik, 1978) tem destacado a utilização dos profissionais do conselho como meio de ligação entre as empresas, fenômeno conhecido como *Board Interlocking*. Tais ligações são fontes de importantes recursos para a empresa, mas também podem tornar-se canais para disseminação de práticas corporativas, como o gerenciamento de resultado, por exemplo.

Os estudos sobre conselhos de administração têm-se concentrado em duas principais linhas teóricas: i) teoria da Agência (Fama & Jensen, 1983) e ii) teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer, 1972; Johnson, Daily & Ellstrand, 1996). A teoria da Agência atribui ao Conselho de Administração o papel de controlar e monitorar as decisões tomadas pelos gestores, minimizando o conflito de interesse entre as partes da organização (Fama & Jensen, 1983). A maioria dos estudos sobre conselho de administração tem por base a teoria da Agência (Hillman & Dalziel, 2003). Todavia, a complexidade dos ambientes corporativos tem limitado a aplicação dessa teoria, por não ser capaz de explicar alguns fenômenos sociais relacionados ao conselho (Eisenhardt, 1989).

A teoria da Dependência de Recursos busca suprir essa lacuna deixada pela teoria da Agência. Na ótica da teoria da Dependência de Recursos, o conselho de administração age como redutor das incertezas no ambiente corporativo, estabelecendo ligação com outras empresas por meio dos seus conselheiros, buscando, dessa forma, a captação de recursos necessários para o desenvolvimento da organização (Pfeffer, 1972, Pfeffer & Salancik, 1978).

A redução da incerteza do ambiente pode ser administrada pela organização, empregando determinadas estratégias (Pfeffer, 1972). A relação entre a firma e o ambiente é um processo de troca (Camilo, Marcon & Bandeira-de-Mello, 2012), em que a organização, para se promover, necessita de recursos vitais, que são obtidos pela interação com o ambiente. Essa interação é uma forma de responder aos fatores de competitividade, melhorando o desempenho (Pearce, 1983).

A presença de um conselheiro no conselho de administração de outra empresa caracteriza um fenômeno conhecido internacionalmente como *Board Interlocking* (Knowles, 1973). Assim, entende-se que esse fenômeno ocorre quando um conselheiro de uma companhia exerce o mesmo cargo no conselho de administração de outra. *Board Interlocking* é um fenômeno importante no contexto organizacional (Fontes Filho & Leal, 2012). Por meio dele, as empresas conseguem importantes recursos, como acesso a parceiros comerciais e conhecimentos específicos (Gales & Ksner, 1994). Nesse contexto, o presente artigo pretende responder à seguinte questão: **Quais os determinantes da formação do *Board Interlocking* para empresas do mercado de capitais brasileiro?**

O artigo busca identificar os principais determinantes para a formação do *Board Interlocking* no mercado de capitais brasileiro. Para isso, procura-se contemplar os aspectos organizacionais que influenciam a formação de laços corporativos entre as organizações e, especificamente, considera o fenômeno de *Board Interlocking*. Ressalta-se que são escassos os estudos sobre *Board Interlocking* encontrados na economia brasileira. Dessa forma, abre-se a possibilidade de o presente artigo despertar o interesse pela temática e oportunizar a apropriada discussão teórica e os correspondentes estudos empíricos no campo de pesquisa em Contabilidade Financeira e Finanças Corporativas.

2. Teoria de Agência e Governança Corporativa

Adam Smith, no século XVIII, fomentou a discussão sobre a separação da propriedade e o controle, tema estudado posteriormente na literatura financeira sobre a estrutura de Governança Corporativa. Na obra, *The Wealth of Nations*, Smith (1776) demonstrou preocupação com a separação entre propriedade e controle nas organizações e destacou a displicência dos gestores em relação ao dinheiro dos investidores. As características organizacionais da época não permitiram que essa proposição fosse comprovada empiricamente.

Passado um longo período, Berle e Means (1932), no texto *The Modern Corporation and Private Property*, reacenderam a discussão sobre a separação de propriedade e controle. Para Iudícibus e Lopes (2004), esse trabalho foi fundamental para introduzir as bases essenciais para compreensão do conflito de agência entre o acionista e o executivo. Berle e Means (1932) observaram que, com o crescimento das organizações, elas não poderiam mais ser controladas por uma única pessoa ou por uma única família. Demonstrou que a divisão de controle tornara-se necessária, a fim de maximizar a riqueza organizacional. A pulverização de controle fortaleceu o poder dos administradores, permitindo que possuíssem autonomia nas decisões e passassem a agir em função de seus próprios interesses. O estudo de Berle e Means (1932) forneceu evidências empíricas sobre a concentração de propriedade, mas a ausência de obrigatoriedade das empresas em publicar suas demonstrações foi um importante limitador dos resultados.

Problemas decorrentes da separação de propriedade e controle nas organizações estão relacionados com um dos paradigmas teóricos mais importantes na literatura contábil, a teoria da Agência (Lambert, 2001). A teoria da Agência tem ajudado, desde então, a explicar os conflitos entre os gestores e acionistas majoritários e entre esses últimos e os acionistas minoritários. Os estudos de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1973) destacam-se por serem dos primeiros a evidenciar a teoria da Agência. Ambos os trabalhos tiveram como base a análise da estrutura de remuneração variada dos executivos.

A relação de agência pode ser definida “como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar um serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade” (Jensen & Meckling, 1976, p. 310). Os autores postulam que o contrato entre o acionista e o executivo é permeado por uma relação de agentes, em que o primeiro é visto como principal e o segundo como agente. Se ambas as partes agirem de forma a maximizar suas riquezas, é coerente acreditar que o agente nem sempre agirá em razão do interesse do principal. Essa distinção entre o comportamento do principal e do agente é a premissa fundamental que transpassa a teoria da Agência. Em 1994, no artigo “*The nature of man*”, Jensen e Meckling (1976) discutiram o comportamento humano, contemplando a ideia da impossibilidade de um indivíduo priorizar a maximização da riqueza de outra pessoa em detrimento de sua própria. Dessa forma, cria-se um ambiente para fundamentar a hipótese principal da teoria da Agência: a inexistência de agente perfeito (Okimura, 2003). Essa hipótese abre lacunas para a divergência entre o comportamento esperado pelo principal e o realmente manifestado pelo agente.

Iudícibus e Lopes (2004) afirmam que o conflito de agência surge quando agentes possuem interesses divergentes do principal e, ao colocarem seus interesses pessoais em primeiro plano acabam prejudicando o funcionamento das organizações. De acordo com essa visão, o acionista deve se proteger contra a tentativa de expropriação pelo administrador. Essa expropriação pode acontecer por intermédio de uma simples apropriação indevida de um ativo ou até mesmo por formas mais sofisticadas, como a realização de investimentos com retorno duvidoso, aumentando o poder do gestor na organização e reduzindo a parcela de dividendos a distribuir.

Para Barney e Hesterly (2004), a transferência de poder do proprietário para o executivo pode tornar-se problemática por três motivos: i) a divergência de interesses que normalmente ocorre entre o principal e o agente; ii) os custos inerentes ao monitoramento das ações do agente; e iii) os custos incidentes para obtenção de informações disponíveis ao agente ou em seu poder. Os custos de monitorar perfeitamente a ação do gestor estão relacionados com a assimetria de informação, já que, por inúmeras vezes, os gestores possuem um nível de informação muito superior ao dos investidores.

Estudos recentes envolvendo conflitos de agência convergem para problemas gerados por informações incompletas, situação na qual nem todos os participantes da organização possuem o mesmo nível de informação. Esse fenômeno é conhecido na literatura financeira como assimetria informacional (Hendriksen & Van Breda, 2007). Para Copeland, Weston e Shastri (2005), a assimetria de informação não pode ser entendida como um evento, mas, sim, como um processo inerente à existência de diferentes níveis de conhecimento entre as partes que negociam.

Para Pratt e Zeckhauser (1985), dificilmente as informações disponíveis são completas. Essa imperfeição informacional faz com que o principal estabeleça contratos com o agente para que seus interesses sejam respeitados. O comportamento de dependência entre indivíduos ocasiona problemas de agência. Portanto, torna-se interessante identificar o nível de assimetria informacional, uma vez que a capacidade de observar o ambiente é limitada. Caso isso não ocorresse, a informação seria transparente e não existiriam problemas de agência (Segatto-Mendes, 2001).

Exemplos práticos de problemas de conflito de interesse e assimetria informacional foram observados desde o final do Século XX, em função de escândalos empresariais, especialmente nos Estados Unidos. As histórias das gigantes americanas, Enron, WorldCom e Tyco foram determinantes para que entidades governamentais repensassem novas formas de controlar os poderes dos executivos (Guerra, 2009). A existência de problemas de agência e diferentes níveis de conhecimento entre os investidores e gestores foram decisivos para a criação de um conjunto de mecanismos internos e externos para harmonizar a relação de interesses entre o principal e o agente. Para tal conjunto de mecanismos, deu-se o nome de Governança Corporativa (Silveira, Barros & Famá, 2003).

A partir da década de 90, o termo Governança tornou-se disseminado ao público em geral (Carlsson, 2001). Para Shleifer e Vishny (1997), a Governança Corporativa pode ser definida como um conjunto de mecanismos pelos quais o investidor garante a obtenção do retorno de seu investimento. De forma mais detalhada, a *Organization for Economic Co-operation and Development* (Oecd, 2004) define a Governança Corporativa como um conjunto de relacionamentos entre investidores, executivos, conselheiros e demais partes interessadas, fornecendo uma estrutura na qual os objetivos da organização são definidos e o desempenho é monitorado. Nota-se que a Governança Corporativa não se restringe a garantir o retorno aos investidores, mas se propõe a definir os objetivos da organização e prezar pelo desempenho corporativo.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), na concepção da teoria Econômica Tradicional, a Governança Corporativa surge para suplantiar os problemas entre agente e principal, presentes a partir da separação entre propriedade e controle nas organizações. Nessa linha, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002) descreve a Governança Corporativa como um conjunto de práticas que busca, além de proteger as partes interessadas, aperfeiçoar o desempenho da companhia e facilitar o acesso ao capital.

O surgimento da Governança Corporativa está associado ao controle e monitoramento dos negócios, auxiliando na identificação e solução de possíveis problemas de agência e permitindo que a empresa possua melhores condições de acesso ao mercado de capitais. De acordo com Guerra (2009), a implantação do modelo de Governança Corporativa foi demandada ao setor privado após os escândalos empresariais. Cadbury e Millstein (2005) destacam que os episódios proporcionaram a instituição de novas normas, como a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), em 2002, que converteram em obrigatórias algumas práticas tidas como voluntárias para as companhias com ações negociadas na Bolsa de Nova Iorque. Essas alterações normativas, de acordo com Becht, Bolton e Röell (2005), tinham como finalidade reestabelecer a confiança dos investidores nos relatórios financeiros das empresas.

3. Conselho de Administração e Teoria da Dependência de Recursos

O Conselho de Administração é um dos principais mecanismos de Governança Corporativa (Shleifer & Vishny, 1997). Sua importância respalda-se na adoção de ações pela transparência, integridade e prestação de contas da empresa e sua gestão, incluindo supervisão da diretoria (Terra & Lima, 2006). Sob a perspectiva da teoria da Agência, o Conselho de Administração é fundamental na resolução de conflitos de interesses próprios da gestão organizacional, constituindo um importante mecanismo interno para a estrutura de Governança das grandes corporações (Hermalin & Weisbach, 2001). Williamson (1984) descreve que a autoridade legal concedida ao conselho de administração para contratar, demitir e comensurar os gestores é uma das características que transformam o conselho em um elemento essencial da Governança Corporativa.

A atuação do Conselho de Administração tem se destacado por minimizar problemas advindos de uma organização de capital pulverizado. Nesse tipo de organização, os investidores adotam uma posição passiva como acionistas, deixando aos executivos o papel de definir e executar as estratégias corporativas. A passividade dos investidores abre espaço para inúmeros casos de oportunismo, quando os executivos atuam segundo seus próprios interesses (Fontes Filho & Leal, 2012).

Em países como o Japão e a Alemanha, caracterizados pela concentração da propriedade em torno de grupos empresariais e bancos, a atuação do conselho tem-se direcionado a atender às expectativas de grupos de interesse e demandas da sociedade (Fontes Filho & Leal, 2012). Portanto, em mercados de propriedades concentradas, observa-se que o conselho de administração tem se destacado por exercer outro importante papel: o papel de ligação entre as organizações.

Cabe observar que a concentração de propriedade nas corporações brasileiras também alcança patamares altíssimos. De acordo com Clemente, Taffarel e Silva (2012) apenas oito setores correspondem a 85% do volume de negociação das ações, sendo que 24 companhias representam 72,30% desse volume. Embora a teoria da Agência tenha se mostrado essencial para o entendimento do papel do controle do Conselho de Administração, Eisenhardt (1989) descreve que somente ela não é suficiente para compreender a complexidade das organizações. De acordo com Huse (2007), por muito tempo a teoria da Agência vem sendo considerada uma “autoridade divina” nos debates sobre Governança Corporativa. Todavia, suas atribuições vêm sendo fonte de questionamento por não considerar as características sociais dos indivíduos. Nesse contexto, a necessidade de outra abordagem teórica torna-se importante para compreensão de alguns fenômenos que ocorrem no cenário organizacional.

Em face dessa discussão, vários estudos (Boyd, 1990; Pearce & Zahra, 1992; Daily & Dalton, 1994; Gales & Kensen, 1994 Hillman & Dalziel, 2003) têm utilizado a Teoria da administração como fonte de recursos essenciais para a organização.

A teoria da Dependência de Recursos propõe que o conselho de administração é um mecanismo de gestão de recursos externos (Pfeffer & Salancik, 1978), agindo como redutor de incertezas (Pfeffer, 1972) e proporcionando a diminuição do custo de transação (Williamson, 1984). O papel dos conselheiros, na visão da teoria da Dependência de Recursos diverge do papel de agência, embora conselheiros possam desempenhar ambos os papéis de forma simultânea (Johnson *et. al.*, 1996). Sob a ótica da dependência de recursos, diretores servem de conexões entre a firma e o ambiente corporativo, minimizando as incertezas dos fatores contingenciais (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000).

Segundo Zald (1969), a premissa subjacente à teoria da Dependência de Recursos fundamenta-se na ideia de que as organizações, por mais independentes que possam parecer, não podem desconsiderar a relevância de recursos externos para seu desenvolvimento. Em outras palavras, por mais autônoma que seja a organização, ela sempre necessitará de recursos que não estão em seu poder. Para Thompson e McEwen (1958), o acesso a recursos externos torna-se facilitado quando corporações estabelecem ligações com outras firmas, trabalhando em prol de objetivos comuns.

Para sobreviver, as organizações precisam lidar de forma eficiente com as incertezas (Pfeffer & Salancik, 1978). Tais incertezas restringem o acesso e o controle das organizações em relação a recursos e escolhas estratégicas, comprometendo seu desempenho. Para minimizar o nível de incerteza, as organizações utilizam o conselho de administração como mecanismo de acesso a outras corporações, trazendo recursos como informação, habilidades, acesso a fontes de financiamento e legitimação (Gales & Kesner, 1994). A consolidação dessas conexões se dá pela inserção de profissionais em comum nos conselhos de administração, ou seja, um mesmo profissional atuando no conselho de duas empresas.

De acordo com Judge e Zeithaml (1992), o envolvimento do Conselho de Administração nas decisões estratégicas é um processo complexo. Mudanças no ambiente normalmente são associadas a transformações nas estratégias corporativas (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000). Essas mudanças, em parte, podem ser explicadas pela existência de fatores contingenciais inerentes à organização.

Os fatores contingenciais podem influenciar o ambiente organizacional, tanto interna como externamente. Para Mintzberg (1983), fatores de origem externa, como mercado, clientes, governo, sociedade e concorrentes, são mais importantes, pois não podem ser diretamente controlados pela organização. Tais fatores dificultam a aquisição de recursos pela empresa e aumentam o nível de incerteza do mercado (Hung, 1998). Sob a influência dos fatores contingenciais de origem externa, o conselho de administração tem um importante papel no acesso aos recursos críticos à empresa, como é reconhecido na teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer, 1972). Segundo essa ótica, as empresas dependem umas das outras para conquistar recursos valiosos, estabelecendo ligações entre si na tentativa de regular sua interdependência (Hung, 1998). Quando as ligações ocorrerem por meio do conselho de administração, surge o fenômeno denominado *Board Interlocking*.

4. Caracterização do *Board Interlocking*

As expressões *Board Interlocking* (Santos & Silveira, 2007; Bizjak, Lemmon & Whitby, 2009; Silva, 2010; Connelly & Slyke 2012), *interlocking directorship* (Zajac, 1988; Hung, 1998; Au; Peng & Wang, 2000), *board network* (Battiston, Weisbuch & Bonabeau, 2003; Kim, 2005), *director interlocks* (Hauschild & Beckman, 1998) e *interlocking directorates* (Dooley, 1969; Ornstein, 1982) têm sido utilizadas na literatura financeira para definir ligações entre empresas por meio de Conselho de Administração.

Board Interlocking ocorre quando um profissional atua simultaneamente no Conselho de Administração de duas empresas. Em outras palavras, trata-se de uma relação social criada entre duas empresas por meio da inclusão de um profissional em comum nos conselhos de administração (Fich & White, 2005). Esse profissional fornece acesso a importantes recursos indispensáveis para a empresa (Hung, 1998).

Nos EUA, é comum a ocorrência de participações de conselheiros e executivos em mais de uma empresa (Fontes Filho & Leal, 2012). Na década de 30, Dooley (1969) constatava que, das 250 maiores organizações americanas, 90% possuíam, no mínimo, um conselheiro trabalhando em outra empresa.

Davis (1991) descreve que a presença de laços entre as organizações americanas era evidente na década de 80. Os conselheiros das grandes corporações participavam, em média, do conselho de administração de outras sete grandes corporações, formando redes de mais de quarenta empresas.

No Canadá, a presença de *Board Interlocking* é um fenômeno comum entre as maiores corporações. Ornstein (1982) constatou que, no período de 1946 a 1977, as 100 maiores empresas canadenses apresentaram aproximadamente, 1.600 laços em cada período. Au, Peng e Wang (2000) identificaram *Board Interlocking* em aproximadamente 61% das 200 maiores empresas de Hong Kong em 1997, percentual pouco abaixo do demonstrado pela Inglaterra (69%) e pelos Estados Unidos (64%), para o mesmo período. Cox e Rogerson (1985) investigaram as 115 maiores organizações da África do Sul, 110 indústrias e 5 bancos evidenciaram que, aproximadamente, 50% possuem um conselheiro atuando em mais de uma corporação.

Santos e Silveira (2007) investigaram 320 empresas com liquidez no mercado de capitais brasileiro, nos anos de 2003 e 2005. Os resultados indicaram percentuais de 74% (2003) e 68,8% (2005) de *Board Interlocking*. Também, em 2005, cerca de 50% dos profissionais que atuavam na Presidência do conselho participavam do conselho de outra empresa, simultaneamente. Silva (2010) estudou 452 empresas, no período de 1997 a 2007, e constatou que, em média, 60% dos conselheiros estavam conectados a 7 (sete) companhias.

Os principais estudos sobre *Board Interlocking* fundamentam-se na teoria da Dependência de Recursos para explicar as razões das conexões criadas entre as empresas (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000). Pfeffer e Salancik (1978) descrevem que, quando a organização nomeia um profissional para integrar seu conselho de administração, espera-se que esse conselheiro propicie recursos para ajudar a empresa a se desenvolver. Sugere também que a adoção do *Board Interlocking* pode proporcionar vários benefícios para a entidade, como: i) fornecimento de recursos específicos; ii) auxílio na obtenção de apoio de importantes elementos externos à empresa; iii) legitimação; e iv) criação de um canal de comunicação entre as organizações.

Hillman, Cannella e Paetzold (2000) explicam que *Board Interlocking* é uma substancial fonte de recursos externos e que as empresas buscam inserir em seus conselhos profissionais que desempenham funções gerenciais em outras organizações, com o propósito de aumentar as fontes de financiamento. Esses profissionais agregam valiosos recursos, uma vez que fornecem informações e auxiliam no processo de tomada de decisão da empresa. A premissa básica da teoria da Dependência de Recursos sugere que o fornecimento de recursos por meio do *Board Interlocking* está diretamente relacionado ao desempenho da empresa (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000).

Board Interlocking é benéfico para as empresas conquistarem apoio de importantes elementos externos. A inclusão de profissionais representantes de grupos sociais ou movimentos pode auxiliar a organização a evitar ações conflitantes com tais grupos (Selznick, 1965). Outro benefício conquistado quando empresas estabelecem conexões entre si por meio de seus conselheiros é a legitimação. Para Schoorman, Bazerman e Atkin (1981), Hillman, Cannella e Paetzold (2000) e Barringer e Harrison (2000), é interessante a organização adicionar profissionais com reconhecida experiência e conhecimento ao seu conselho. Essa atitude reflete uma boa imagem da empresa para o mercado. Por último, as empresas procuram adicionar ao conselho, profissionais ligados a organizações que dominam recursos escassos, obtendo, assim, facilidade de acesso. Pfeffer e Salancik (1978) destacam que as empresas incluem em seu conselho, profissionais pertencentes a instituições financeiras para, assim, conseguir acesso facilitado a linhas de crédito diferenciadas.

Nota-se, na literatura internacional, que são variadas as causas para a formação do *Board Interlockig*, como, por exemplo, a busca por apoio de grupos externos (Selznick, 1965); legitimação (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000); e facilidade a recursos escassos (Pfeffer & Salancik, 1978). Porém, na literatura brasileira, ainda praticamente inexistem estudos sobre os fatores que determinam a existência de conexões corporativas. Assim, este artigo procura, por meio da análise das empresas que compõem o Ibovespa, lançar os primeiros questionamentos sobre essa prática no mercado de capitais brasileiro, identificando os seus principais fatores determinantes.

5. Metodologia

O Índice Bovespa (Ibovespa) representa uma carteira teórica baseado no desempenho médio das cotações de ações de maior representatividade no mercado de capitais brasileiros. A inclusão do título no Ibovespa é condicionada a alguns requisitos: i) estar entre os títulos elegíveis que possuam um Índice de Negociabilidade (IN) superior a 85%, levando em consideração as três últimas carteiras; ii) ter presença de 95% em pregões; iii) possuir participação maior ou igual a 0,1% do volume financeiro; e iv) não se classificar como “Penny Stock”, ou seja, ativo cuja cotação seja inferior a R\$ 1,00 (um real) (BM&FBOVESPA, 2015).

A carteira teórica do Ibovespa tem vigência quadrimestral, entrando em vigor na primeira segunda-feira de cada período. No término de cada quadrimestre, a carteira é balanceada novamente para a constituição da nova carteira (BM&FBOVESPA, 2015). Para o estudo, empregou-se a carteira correspondente ao período de setembro a dezembro de 2013, representada por 69 ações. Entre as ações identificadas, havia casos de uma mesma empresa apresentar na composição do índice, ações ordinárias e preferenciais, como os casos da: Petrobras, Eletrobras, Vale, Usiminas e Oi. Por isso, o número de empresas analisadas reduziu-se para 64 ações. Ademais, foram excluídas da amostra as instituições financeiras (6 empresas), com o propósito de não distorcer a análise, constituindo, assim, uma amostra por acessibilidade.

Este artigo abrange as empresas brasileiras que entraram na composição do Ibovespa no período de 2008 a 2014. A amostra compreende 58 empresas não financeiras distribuídas entre 14 setores de atividade, conforme a classificação do banco de dados Economática, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Distribuição da amostra da pesquisa

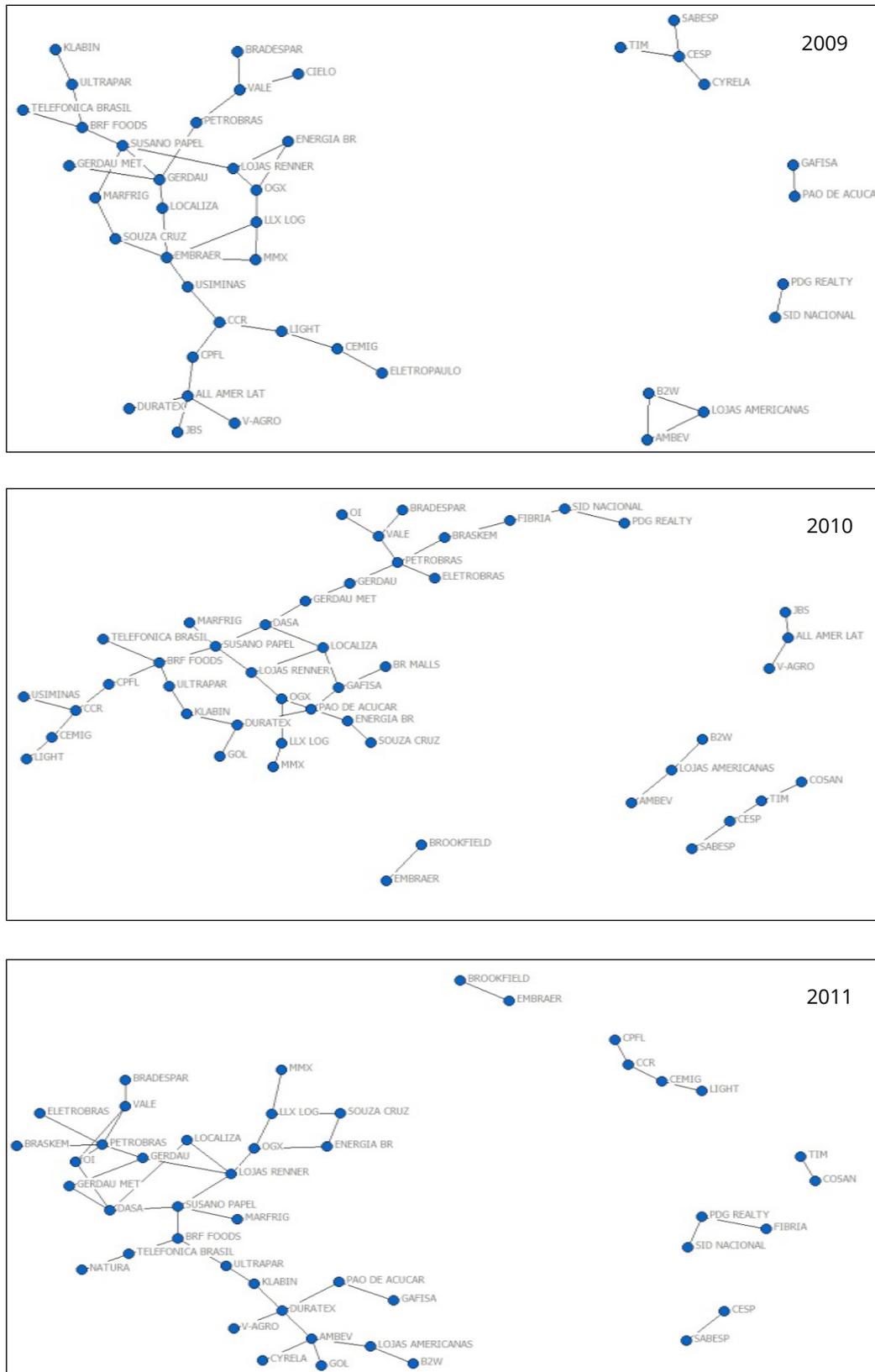
Setores	Amostra	%
1 Alimentos e Bebidas	4	6,90%
2 Comércio	6	10,34%
3 Construção	7	12,07%
4 Energia Elétrica	10	17,24%
5 Mineração	3	5,17%
6 Outros	9	15,52%
7 Papel e Celulose	3	5,17%
8 Petróleo e Gás	2	3,45%
9 Química	2	3,45%
10 Siderurgia & Metalurgia	4	6,90%
11 Software e Dados	1	1,72%
12 Telecomunicações	3	5,17%
13 Transporte Serviço	3	5,17%
14 Veículos e peças	1	1,72%
Total	58	100,00%

Fonte: dados do banco de dados Economática®

A classificação por setor seguiu os critérios da Economática®. Esse banco de dados classifica as empresas em 20 setores, dos quais 14 estão compreendidos na amostra. Destaca-se o setor de energia elétrica como o de maior participação na amostra, aproximadamente 17%. Para identificação dos dados referentes aos conselhos de administração, utilizaram-se as informações contidas nos Formulários de Referência, disponibilizados no *website* da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Tais informações possibilitaram a obtenção das variáveis e métricas empregadas na análise de redes sociais. Primeiramente, foram coletadas, para cada um dos 6 anos, as informações referentes aos conselheiros. Posteriormente, com o auxílio do *software* MS Excel, foram desenvolvidas matrizes quadradas, auxiliando na identificação das conexões entre empresas. Após a criação das matrizes, utilizaram-se os *softwares* Ucinet 6 e Net Miner 3.0 para obtenção das métricas de redes sociais.

6. Análise estrutural das redes

Na Figura 1, apresentam-se as configurações de redes corporativas entre as empresas brasileiras pertencentes ao Índice Ibovespa, no período de 2009 a 2014.



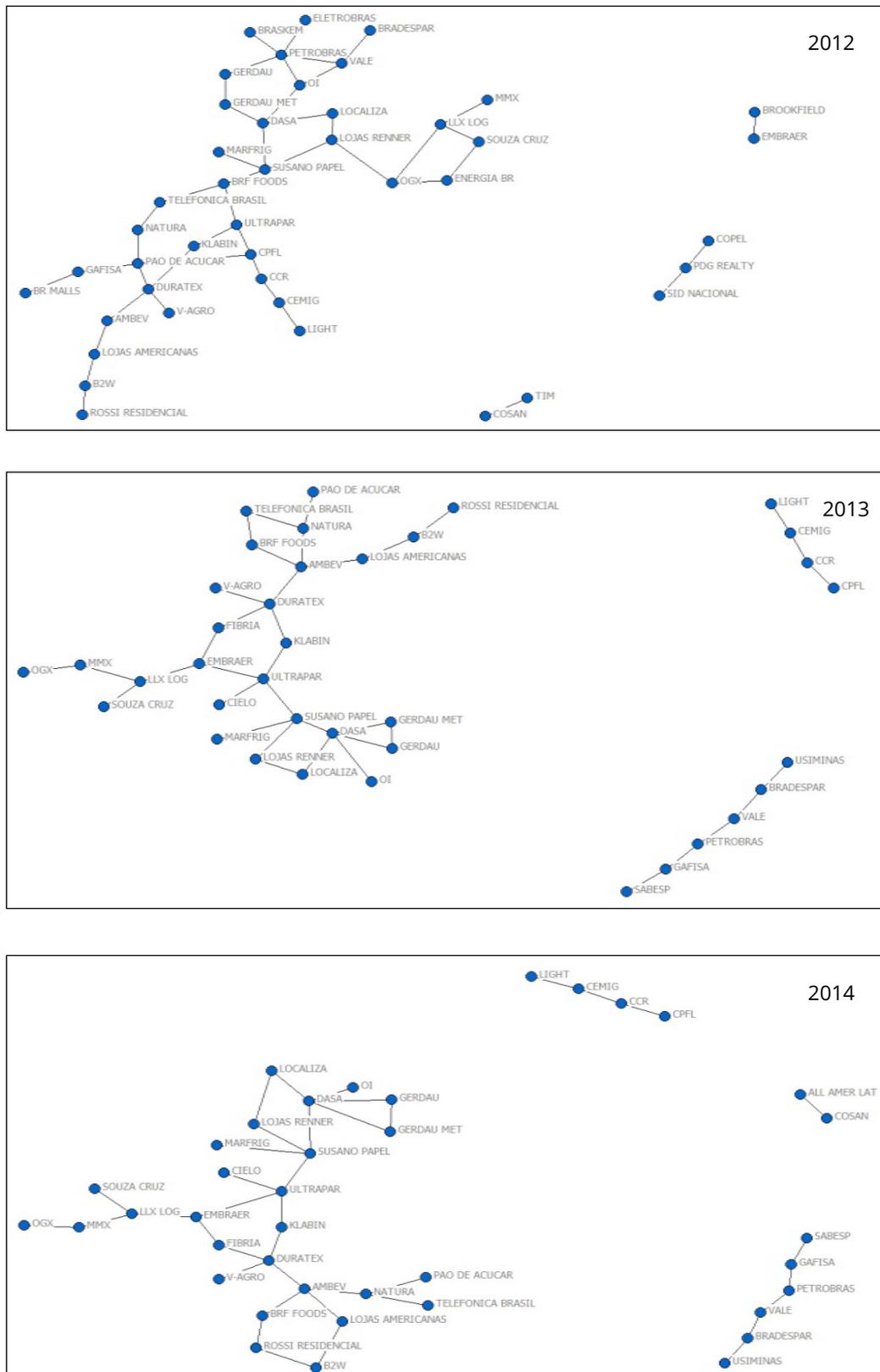


Figura 1. Configuração das ligações entre empresas do Ibovespa no período de 2009 a 2014

Fonte: elaborado pelos autores.

A disposição das empresas da amostra no ano de 2009 mostra uma grande rede constituída por mais de 60% das empresas que constituem o Ibovespa, além de 4 ligações menores. Entre as empresas pertencentes à rede maior, a companhia Suzano S.A. possuiu 8 ligações diretas, ou seja, compartilha seus profissionais do conselho com as empresas BRF Foods, Gerdau, Lojas Renner, Marfrig, OGX, Localiza, Ultrapar e Gerdau Metalurgia.

A priori, notam-se algumas alterações na estrutura das ligações em relação a 2009. A rede formada pelas companhias Pão de Açúcar, Gafisa e BrMalls, que estavam isoladas em 2009, passaram a integrar a rede principal por meio do compartilhamento de conselheiro da empresa Pão de Açúcar com a Klabin e a Duratex. Situação similar ocorreu com a Siderúrgica Nacional e PDG Realty. As empresas Usiminas, CPFL, CCR, Cemig e Light desmembraram-se da rede principal para constituir uma rede menor. Essas alterações demonstram a dinâmica do ambiente corporativo e induz a pensar que, embora as ligações entre empresas pertencentes à rede principal apresentem-se mais consistentes, a substituição de conselheiros nas redes periféricas é uma característica comum.

A estrutura das redes apresentou alterações em comparação a 2010. Empresas, como Tim, Cosan, Cesp e Sabesp, que formavam uma rede de contatos, separaram-se constituindo duas pequenas redes; a primeira formada pelas empresas Tim e Cosan; e a segunda, pelas companhias Cesp e Sabesp. Essa segmentação pode estar associada à saída do ex-presidente do BNDES, Andrea Sandro Calabi, do Conselho de Administração da Tim, para assumir o cargo de secretário da Fazenda do Estado de São Paulo. Seu egresso da companhia rompeu os laços que a empresa possuía com a Cesp e Sabesp.

Com a saída do diretor de Mercados de Capitais do BNDES, Eduardo Rath Fingerl, do Conselho da Brasken, a Fibria desmembrou-se da rede principal e deu origem a uma nova rede com PDG Realty e Sid. Nacional. Por outro lado, empresas como a B2W, Lojas Americanas e Ambev passaram a constituir a rede principal por meio do compartilhamento de conselheiros com a Duratex e Gol. As empresas B2W, Lojas Americanas e Ambev fazem parte do grupo econômico da família Lemann. A conexão do grupo com as empresas Duratex e Gol deu-se pelo compartilhamento do ex-presidente mundial do Citibank Private Bank, Álvaro Antônio Cardoso de Souza. Para os analistas de mercado, a inclusão de Álvaro de Souza no Conselho de Administração agrega experiência e credibilidade para as organizações.

Observa-se que a rede principal absorveu algumas redes que se encontravam isoladas. Empresas, como Light, Cemig, CCR e CPFL, que formaram uma pequena rede em 2011, passaram a integrar a rede principal, dividindo conselheiros com as empresas Ultrapar e Pão de Açúcar. A ligação da empresa CPFL com a companhia Pão de Açúcar surgiu a partir da inserção da ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Maria Helena dos Santos Fernandes Santana no Conselho de ambas companhias. Entende-se que a presença dessa conselheira se deu, principalmente, em virtude de sua experiência no mercado de capitais.

Por outro lado, os laços criados entre CPFL e Ultrapar estão relacionados ao controle exercido por fundos de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, essa premissa está fundamentada na presença do bancário Ivan de Souza Monteiro no Conselho de Administração das duas empresas. Essa ligação induz a pensar que empresas tendem a incluir profissionais no conselho de companhias ligadas aos fundos de pensão como forma de monitorar as decisões tomadas pelos executivos dessas organizações. Na Tabela 2, evidenciam-se as ligações entre as organizações no período analisado.

Tabela 2

Relação entre empresas e formação do *Board Interlocking*

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não apresentaram	6	10,34%
Apresentaram em um ano	2	3,45%
Apresentaram em dois anos	3	5,17%
Apresentaram em três anos	8	13,79%
Apresentaram em quatro anos	8	13,79%
Apresentaram em cinco anos	3	5,17%
Apresentaram em seis anos	28	48,28%
Total	58	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que 28 (vinte e oito) das 58 (cinquenta e oito) empresas analisadas, quase metade, mantiveram *Board Interlocking* por todo o período de seis anos. Apenas seis empresas, cerca de 10%, não apresentaram *Board Interlocking* no período. Destaca-se que cinco dessas seis empresas apresentam pulverização do capital. Isso sugere que empresas com essa característica tendem a não estabelecer ligações e a manter seus conselhos independentes de outras. Nessa linha, a larga incidência de *Board Interlocking* entre as empresas listadas na BM&FBOVESPA estaria associada à presença de grupos econômicos fortemente majoritários, ao controle governamental e à atuação dos fundos de pensão.

Na Figura 2, apresentam-se as empresas cujos laços permaneceram estáveis durante o período de 2009 a 2014.


Figura 2. Laços permanentes de 2009 a 2014.

Fonte: elaborado pelos autores.

Verifica-se a formação de seis redes permanentes entre as empresas analisadas. As redes constituídas pelas empresas Gerdau e Gerdau Met e MMX e LLX (Prumo Logística) representam a formação de grupos econômicos. A rede formada pelas empresas Petrobras, Vale e Bradespar caracteriza a instituição de ligações sob a perspectiva de controles governamentais. Nota-se, também, a existência de ligações governamentais indiretas, em que, por meio do BNDES o governo exerce sua influência na cúpula de controle das companhias.

Constata-se, também, que a existência de fundos de pensão pode ser determinante para a constituição de laços entre conselhos de administração. A Previ (Banco do Brasil), Petros (Petrobras) e Funcef (Caixa Econômica Federal) possuem participação em várias empresas de capital aberto. Assim, a inclusão de conselheiros em comum entre as empresas tende a auxiliar no monitoramento das decisões tomadas pela companhia investida. Por último, observou-se que as redes são formadas pela presença de profissionais com conhecimento e *expertise* de mercado, pois a inserção de pessoas como essas tende a favorecer a imagem da organização frente aos investidores.

Portanto, nota-se que a presença do *Board Interlocking* é uma característica comum entre as empresas integrantes do Ibovespa. De acordo com os resultados obtidos, essa característica pode estar associada aos seguintes fatores:

- I) **existência de grupos econômicos:** ocorre quando profissionais atuam simultaneamente no conselho de empresas pertencente ao mesmo grupo, agindo como fonte de informação entre controladora e subsidiária. Fato esse observado entre as empresas OGX, MMX e LLX, Gerdau e Gerdau Metalúrgica e Ambev, Lojas Americanas e B2W;
- II) **controle governamental:** verifica-se quando a União, por meio de suas entidades, exerce influência no controle de determinadas companhias. O BNDES Participações S.A. é um exemplo, sua representativa participação em empresas como Petrobras, Vale, Suzano, Klabin, Gerdau, CPFL, entre outras, permite a inclusão de profissionais no conselho das respectivas companhias;
- III) **existência de fundos de pensão:** acontece quando empresas criam carteiras de investimentos com a finalidade de auxiliar na aposentadoria de seus funcionários. O Banco do Brasil é uma empresa que realiza esse tipo de investimento. Por isso, a inclusão de profissionais no conselho de empresas com ações pertencentes ao fundo de pensão é essencial para o controle das decisões dos gestores; e
- IV) **inserção de profissionais com reconhecida experiência de mercado:** normalmente, empresas buscam incluir profissionais com grande conhecimento de mercado em seus conselhos para que suas experiências auxiliem no processo de tomada de decisão. Profissionais como, Maria Helena dos Santos Fernandes Santana e Álvaro Antônio Cardoso de Souza, por exemplo, são muito requisitados pelas companhias, uma vez que suas bagagens de conhecimento são importantes fontes de informação no momento de adotar determinadas práticas corporativas.

Destaca-se ainda que grande parte das alterações na configuração das redes corporativas ocorre em virtude de ligações entre empresas por meio de profissionais com reconhecida experiência. Essas ligações tendem a ser mais inconstantes, uma vez que tais profissionais são muito requisitados pelas empresas. Por outro lado, laços associados aos demais fatores, como, grupos econômicos, controle governamental e fundos de pensão, tendem a ser mais estáveis, pois correspondem a relações em longo prazo.

7. Conclusões

A pesquisa tem como objetivo identificar os principais determinantes para a formação do *Board Interlocking* no mercado de capitais brasileiro. Para tanto, foram utilizadas como amostra 58 empresas brasileiras pertencentes ao Ibovespa. O estudo contribuiu para o entendimento de aspectos organizacionais que influenciam a formação de laços corporativos nas organizações, especificamente, quando se considera a existência do *Board Interlocking*.

A análise exploratória foi realizada utilizando como base os dados referentes ao Conselho de Administração nos Formulários de Referência, disponibilizados no *website* da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Tais informações foram coletadas para cada um dos 6 anos e posteriormente convertidas em matrizes quadráticas, para que assim pudessem ser identificadas as conexões entre empresas.

A partir da identificação das conexões entre as empresas, os resultados encontrados demonstram que a presença do *Board Interlocking* é comum para as empresas pertencentes ao Ibovespa e normalmente estão associadas a quatro fatores: (1) formação de grupo econômico; (2) controle governamental; (3) formação de fundos de pensão; e (4) presença de profissionais com reconhecida experiência de mercado. Os três primeiros fatores originam ligações mais duradouras e dificilmente tais conexões são rompidas. Por outro lado, as ligações realizadas por meio de profissionais com experiência de mercado tendem a ser mais instáveis devido ao fato da sua presença desses profissionais ser muito requisitada no conselho de diferentes companhias.

Os resultados convergem parcialmente com o estudo de Dooley (1969) no que se refere ao favorecimento da formação do *Board Interlocking* pela existência de grupos econômicos, com os estudos de Schoorman, Bazerman e Atkin (1981), Hillman, Cannella e Paetzold (2000) e Barringer e Harrison (2000), no que se refere à inclusão de um profissional no Conselho de Administração da empresa com conhecimento e *expertise*. Essa atitude reflete uma boa imagem da empresa para o mercado.

Acredita-se que, na vertente da teoria da Dependência de Recursos, as conexões estabelecidas por meio do *Board Interlocking* são fundamentais para facilitar a obtenção de importantes recursos financeiros para a empresa, mas também podem tornar-se canais para disseminação de práticas corporativas, como o gerenciamento de resultado, assimetria informacional e perda da qualidade informacional.

Referências

- Au, K., Peng, M. W. & Wang, D. (2000). Interlocking directorates, firm strategies and performance in Hong Kong: Towards a research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(1), pp. 29-47. doi: 10.1023/A:1015432819596
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: Clegg, S. R., Handy, C. & Nord, W. R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), pp. 367-403. doi:10.1016/S0149-2063(00)00046-5
- Battiston, S. G., Weisbuch & Bonabeau E. (2003). Decision spread in the corporate board network. *Advances in Complex Systems*, 6, pp 631-644. doi: <http://dx.doi.org/10.1142/S0219525903001109>
- Becht, M., Bolton, P. & Röell, A. A. (2005). Corporate governance and control. European Corporate Governance Institute – ECGI Finance Working Paper n. 02/2002. (October, 2002). Updated: August, 2005. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.343461>
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Bizjak, J. M., Lemmon, M. L. & Whitby, R. J. (2009) Option Backdating and Board Interlocks. *Review of Financial Studies*, 22(11), pp. 4821-4847. doi:10.1093/rfs/hhn120
- BM&FBOVESPA (2015). *Metodologia do Índice Bovespa*. São Paulo. Recuperado em 9 de março, 2016 de <<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/IBOV-Metodologia-pt-br.pdf>>.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11(6), pp. 419-430. doi: 10.1002/smj.4250110602.
- Cadbury, A. & Millstein, I. M. (2005). *The new agenda for ICGN*. International Corporate Governance Discussion Paper. n. 1 for the ICGN 10th Anniversary Conference London.
- Carlsson, R. (2001). *Ownership and Value Creation: strategic corporate governance in the new economy*. New York: John Wiley & Sons.
- Camilo, S. P. O., Marcon, R. & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&FBovespa. *Revista de Administração Contemporânea*. 16(6), pp. 784-805. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552012000600003>
- Clemente, A.; Taffarel, M. & Silva, W. V. (2012). The Brazilian common stock market reaction to corporations' performance. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*. 8(4), pp. 336-354. doi: <http://dx.doi.org/10.1504/IJAAPE.2012.050010>
- Comissão de Valores Mobiliários (2002). *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*. São Paulo: CVM.
- Connelly, B. L & Slyke, E. J. V. (2012). The power and peril of board interlocks. *Organizational Performance*, 55(5), pp. 403-408. doi:10.1016/j.bushor.2012.03.006
- Copeland, T., Weston, F. & Shastri, K. (2005). *Financial theory and corporate policy*. Boston: Pearson Addison Wesley.
- Cox, B. A. & Rogerson, C. M. (1985). The corporate power elite in South Africa: interlocking directorships among large enterprises. *Political Geography Quarterly*, 4(3), pp. 219-234. doi:10.1016/0260-9827(85)90012-6
- Daily, C. M. & D. R. Dalton (1994). Corporate Governance in the Small Firm: Prescriptions for CEOs and Directors, *Journal of Small Business Strategy*, 5(1), pp. 57-68.

- Davis, G. F. (1991). Agents without principles? the spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), pp. 583-613. doi: 10.2307/2393275
- Dooley, P. C. (1969). The interlocking directorate. *American Economic Review*, 59(3), pp. 314-323.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), PP. 301-325.
- Fich, E. M. & White, L. J. (2005). Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards? *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 175-195. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.249975>
- Fontes Filho, J. R. & Leal, R. P. C. (2012). *Governança corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil*. São Paulo: Saint Paul.
- Gales, L. & Kesner, I. (1994). An analysis of board of director size and composition in bankrupt organizations. *Journal of Business Research*, 30(3), pp. 271-282. doi: 10.1016/0148-2963(94)90057-4
- Guerra, S. (2009). *Os papéis do Conselho de Administração em empresas listadas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Hendriksen, E. S. & Van Breda, M. F. (2007). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Haunschild, P. R. & Beckman, C. M. (1998). When do interlocks matter? alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), pp. 815-844. doi: 10.2307/2393617
- Hermalin, B. & Weisbach, M. (2001). *Board of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*. In: NBER [Working Paper n. 8161], Cambridge, Massachusetts.
- Hillman, A., Cannella, A. & Paetzold, R. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), pp. 235-256. doi: 10.1111/1467-6486.00179
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383-396. doi:10.5465/AMR.2003.1019672
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly Research and Theory Papers*, 6(2), pp. 101-111.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2004). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 3ª ed. São Paulo: IBCG.
- Iudicibus, S. & Lopes, A. B. (2004). *Teoria avançada da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Johnson, J., Daily, C. & Ellstrand, A. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), pp. 409-438. doi:10.1016/S0149-2063(96)90031-8
- Judge, W. Q. & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35(4), pp. 758-794. doi: 10.2307/256315
- Kim, Y. (2005). Board network characteristics and firm performance in Korea. *Corporate Governance*, 13(6), pp. 800-808. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00471.x

- Knowles, J. C. (1973). *The rockfeller financial group*. Andover Mass: Warner Modular Publications.
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), pp. 3-87. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00037-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00037-4)
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*. Englewoods: Prentice-Hall.
- Okimura, R. T. (2003). *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, de São Paulo, SP, Brasil.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Ornstein, M. D. (1982). Interlocking directorates in Canada: evidence from replacement patterns. *Social Networks*, 4(1), pp. 3-25. doi:10.1016/0378-8733(82)90011-9
- Pearce, J. A., (1983). The relationship of internal versus external orientations to financial measures of strategic performance. *Strategic Management Journal*, 4(4), pp. 297-306. doi: 10.1002/smj.4250040402
- Pearce, J.A. & Zahra, S.A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *The Journal of Management Studies*, 29(4), pp. 411-439. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), pp. 218-228. doi: 10.2307/2393956
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pratt, J.W. & R.J. Zeckhauser (1985), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Harvard Business School Press: Boston.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), pp. 134-139.
- Santos, R. L. & Silveira, A. D. M. (2007) *Board Interlocking no Brasil: a participação de conselheiros em múltiplas companhias e seu efeito sobre o valor da empresa*. *Revista Brasileira de Finanças*. São Paulo, 5(2), pp. 125-163.
- Schoorman, F. D., Bazerman, M. H. & Atkin, R. S. (1981). Interlocking directorates: a strategy for reducing environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 6(2), pp. 243-251. doi: 10.2307/257880
- Segatto-Mendes, A. P. (2001). *Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Selznick, P. (1965). *TVA and the Grass Roots*. New York: Harper and Row.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783. doi: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x
- Silva, W. M. (2010). *Board Interlocking, desempenho financeiro e valor das empresas brasileiras listadas na Bovespa: análise sob a ótica da teoria dos grafos e de redes sociais*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Silveira, A. M., Barros, L. A. B. C & Famá, R.(2003). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), pp. 50-64. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300005>
- Smith, A. (1976). *The Wealth of Nations*. The University of Chicago press.
- Spence, M. & Zeckhauser, R. (1971). Insurance, information and individual action. *American Economic Review*, 61(2), pp. 380-387. doi: 10.1016/B978-0-12-214850-7.50027-9

- Terra, P. R. S. & Lima, J. B. N. (2006). Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. *Revista Contabilidade e Finanças*. São Paulo, 17 (42), pp. 35-49. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000300004>
- Thompson, J. G., & McEwen, W. J. (1958). Organization goals and environment: Goal setting as an interaction process. *American Sociological Review*. 23(1), pp. 23-31. doi: 10.2307/2088620
- Williamson, O. E. (1984). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Nova Iorque: Free Press.
- Zajac, E. J. (1988). Interlocking directorates as an interorganizational strategy: a test of critical assumptions. *The Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 428-438. doi: 10.2307/256558
- Zald, M. (1969). The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis, *American Journal of Sociology*, 75(1), pp. 97-111. doi: 10.1086/224747.

Influências de Teorias Econômicas na Teoria Contábil: o caso da Função-Objetivo da Firma

Resumo

Este ensaio tem por objetivo estabelecer a relação entre os preceitos teóricos contábeis que orientam os procedimentos de divulgação contábil para seus públicos de interesse, tanto internos quanto externos, com as duas principais correntes teóricas que tratam da função-objetivo da firma: a teoria dos *Shareholders* e a teoria dos *Stakeholders*. Na perspectiva da teoria dos *Shareholders*, a firma deve definir um objetivo único, que é o de maximizar a riqueza dos acionistas. No contexto da teoria dos *Stakeholders*, a firma deve estabelecer um objetivo múltiplo, qual seja o de atender aos interesses de todos os envolvidos com suas atividades. Discute-se em que medida teorias, padrões e práticas contábeis emanam de conceitos dos dois modelos, principalmente no que se refere à demanda pelos usuários de informações úteis e relevantes. Há predomínio da teoria dos *Shareholders* em influenciar preceitos contábeis que direcionam a divulgação de informações, embora já se discutam e se apresentem relatórios contábeis distintos, orientados para *Stakeholders* da firma, sem que tenha sido estabelecido conjunto de conceitos que os expliquem e justifiquem no âmbito da teoria Contábil. Adicionalmente, argumenta-se que ambas as correntes da teoria Econômica apontam, ao cabo e ao termo, para a mesma direção: buscar o bem-estar dos *stakeholders* da firma. A pesquisa contribui para a literatura contábil, no sentido de clarificar os impactos advindos dos dois modelos econômicos que tratam da função-objetivo da firma na evolução da teoria Contábil, ainda não captados diretamente na discussão dos fundamentos da teoria Contábil.

Palavras-chave: Teorias e Práticas Contábeis. Função-Objetivo da Firma. Teoria dos *Shareholders*. Teoria dos *Stakeholders*.

Lineker Costa Passos

Mestrando em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará (UFC) e Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Piauí (IFPI). **Contato:** Rod. PI 213, Km 21. Cocal-PI, CEP: 64235-000
E-mail: linekerpassos@gmail.com

Aline Nogueira Bezerra

Mestranda em Administração e Controladoria na Universidade Federal do Ceará (UFC) e Analista Administrativo no Departamento Nacional de Produção Mineral. **Contato:** Rua Dr. José Lourenço, n.º 905. Meireles. Fortaleza-CE, CEP: 60115-280
E-mail: 264.aline@gmail.com

Antonio Carlos Coelho

Pós-doutor em Ciências Contábeis pela PPGCC-FEA-USP e Professor da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Contato:** Av. da Universidade, n.º 2.431. Benfica. Fortaleza-CE. CEP: 60020-180
E-mail: accoelho47@gmail.com

1. Introdução

A Contabilidade pode ser entendida como uma prática social que possui suas raízes na teoria Econômica, dado que sua função precípua é definida pelo ato de coleta, registro, acumulação e comunicação de eventos econômicos relativos à operação das firmas (Santos, Calíope & Coelho, 2015), as quais, em conjunto, representam a essência da atividade econômica de uma sociedade (Hart, 1989).

Coase (1990) argumenta que a teoria do Sistema de Contabilidade é parte da teoria da Firma. Em outras palavras, é possível afirmar que a utilidade da Contabilidade, como ferramenta informacional, recebe manifestas influências de conceitos econômicos associados à firma e aos eventos associados a esta. Dentre esses conceitos, destaca-se a função-objetivo da firma, a qual, por meio de extensão conceitual adiante estabelecida, pode ter influenciado ou vir a influenciar o desenvolvimento de teorias contábeis vigentes e em evolução, o que também apresenta impactos na prática contábil, mormente no que tange à função informacional da contabilidade.

Tal atributo conceitual da firma tem sido alvo de discussão intensa no contexto de teorias da Firma, no que se refere às motivações que impulsionam e orientam decisões e ações de gestores na busca por determinado resultado ou à procura de direção e sentido para o funcionamento da empresa. Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) destacam as duas principais vertentes que investigam explicações para tal direcionamento de decisões, quais sejam:

- a) a condução dos negócios diligenciando maximizar a riqueza dos acionistas (teoria dos *Shareholders*);
- b) o encaminhamento das atividades empresariais no sentido de equilibrar e satisfazer o interesse de todo público de interesse da organização (teoria dos *Stakeholders*).

Desse debate emergem duas correntes principais de pensamento que podem contribuir para o direcionamento da lógica informacional da Contabilidade: o principal, ou dominante, paradigma contábil aponta para priorizar informações direcionadas a acionistas, investidores e credores, nos mercados financeiros, cuja demanda tem foco em informações sobre o lucro, sintetizado na *bottom line* da DRE; já pesquisadores contábeis, em outra linha de pensamento, apresentam alternativas para focar em informações demandadas por todos os *stakeholders*, direcionando-se para a inclusão de informações de caráter social e ambiental no escopo das demonstrações contábeis.

Ressalta-se que o caráter maniqueísta do argumento acima se caracteriza por explícita adoção de uma dessas abordagens teóricas pelos pesquisadores contábeis. Nesse sentido, é possível segregar obras na literatura contábil nacional que adotam ou o enfoque informacional direcionado a *shareholders* – como exemplos, destacam-se as pesquisas de Coelho (2007) e Lopes (2001) e a obra de Lopes e Martins (2005) – ou o enfoque direcionado a *stakeholders*, destacando-se os estudos de Santana, Góis, De Luca e Vasconcelos (2015), Vellani e Ribeiro (2009) e Macêdo, Cordeiro, Pereira, Ribeiro, Torres e Lopes (2011).

Esse comportamento dos pesquisadores contábeis, bem como as práticas contábeis vigentes poderiam ser explicados e debatidos na ótica das teorias que discutem a função-objetivo da firma, a qual, imperativamente, pressiona a demanda por tal ou qual informação acerca das firmas, influenciando a posição de gestores e contadores na delineação das informações úteis aos usuários externos.

Até o final do século passado, a teoria Financeira, quase de forma mandatária, declarava e desenhava modelos nos quais as firmas tinham por objetivo precípua e único a maximização da riqueza dos acionistas (*shareholders*), apresentando como referencial a função-objetivo clara e direta de que o valor da firma maximizado conduzia o sistema econômico à eficiência (Boaventura, Cardoso, Silva & Silva, 2009).

Nesse sentido, Berle (1931) argumentava que todos os poderes concedidos para a gestão de uma empresa devem direcionar-se para o bem-estar dos *shareholders*. Essa abordagem se mostrou bastante ajustada ao comportamento efetivo das empresas, tanto que foi predominante nos últimos 150 anos (Sundaram & Inkpen, 2004).

Apoiada nas premissas associadas à teoria neoclássica da firma, a teoria dos *Shareholders* centra-se na figura do proprietário, seja individual, seja sócio ou acionista em suas diversas classes, tendo a firma como objetivo a maximização de seu próprio valor (Sunder, 2009), o que implica maximizar a riqueza dos sócios, proprietários dos recursos alocados como capital próprio das firmas.

Porém, é necessário destacar que, diferentemente da teoria dos *Shareholders*, a abordagem neoclássica da firma não apresenta em seu escopo separação entre propriedade e gestão, isto é, não há qualquer distinção entre as figuras do proprietário e do gestor, uma vez que ambos se confundem em papéis exercidos pelo mesmo agente na visão dessa abordagem (Sunder, 2014).

Neste estágio de ideias, sobre o entendimento em relação à firma, a Ciência Contábil elege como sua função principal, em um primeiro momento, o controle do patrimônio dos sócios, suporte básico conceitual que pode ser resumido na definição clássica de Contabilidade como “ciência que estuda os fenômenos patrimoniais” (Sá, 2002, p. 46), tal função é extensamente desenvolvida na importante escola italiana, baseada no conceito de “*azienda*”, destacando a representação da riqueza dos proprietários (Sá, 1997).

Na escola americana, quando se desloca o foco da Contabilidade para a produção de demonstrações para os públicos de interesse na firma, muda-se o objeto (controle para informação), mas ainda predomina o fornecimento da informação do lucro como motivação principal para a divulgação contábil, ou seja, o principal alvo dos contadores e gestores é demonstrar o desempenho da empresa na direção do sócio, do proprietário.

Assim, seja do ponto de vista de colocações teóricas, seja no desenvolvimento das atividades contábeis, o direcionamento guarda similaridade com a função-objetivo guiada para *shareholders*.

De outra parte, dificuldades no funcionamento do mercado de ações, decorrentes de escândalos corporativos ocorridos em 2001 e 2002, ensejaram a que se reiniciasse debate sobre a finalidade das firmas como instrumento institucional fundamental para o funcionamento dos mercados (Sundaram & Inkpen, 2004).

A partir de casos como Enron e Worldcom, que impactaram na eficiência do sistema econômico e financeiro mundial por comprometerem a riqueza de investidores e de outros fornecedores da empresa pela redução forçada de seus fluxos futuros de caixa esperados, passou-se a contestar a função-objetivo então dominante, como se ela não pudesse atender aos interesses e expectativas dos demais agentes econômicos envolvidos com a atividade econômica das firmas, em especial no que tange a consumidores e produtores intermediários.

Em especial, passou-se a argumentar que o objetivo da maximização da riqueza do acionista (Sundaram & Inkpen, 2004) não conseguiria representar todo o complexo institucional dos mercados com eficiência e com justiça e equidade, em outras palavras, a função-objetivo de maximização da riqueza dos *shareholders* também deveria contemplar o atendimento do interesse dos demais interessados na operação da firma.

Como opção ao enfoque então predominante delineia-se proposição para abordagem alternativa sobre a função-objetivo da firma, que passou a ser conhecida como teoria dos *Stakeholders*, na qual se enfatiza que o objetivo corporativo deve ser estabelecido como uma função voltada para o equilíbrio e a satisfação dos interesses de todos os públicos envolvidos com a firma (Silveira *et al.*, 2005).

Apesar de esta proposição datar do início do século XXI, as bases teóricas da teoria dos *Stakeholders* datam do final do século XX, inicialmente da obra de Freeman (1984), ao qual é creditado o pioneirismo em cogitar existir relevante ligação entre o conjunto de *Stakeholders* e a gestão estratégica das firmas (Sundaram & Inkpen, 2004). Nessa ordem de ideias, a proposição original ainda apresentava características de alterar padrões comportamentais de gestão interna das firmas, sem maior preocupação com a governança, no sentido de proteção de recursos entregues à firma.

Apenas a partir dos escândalos contábil-financeiros comentados é que a teoria dos *Stakeholders* evolui para tentar explicar os relacionamentos da firma com seus públicos externos, incluindo a sociedade como um todo, instâncias governamentais não tributárias e a remuneração de todos os envolvidos com a firma.

A academia contábil reage fundamentalmente com pesquisas e propostas que modifiquem o fulcro de informações contábeis, propondo a introdução de demonstrações contábeis menos financeiras (no sentido de atendimento ao interesse de acionistas) e mais sociais, instigando a que gestores passem a fornecer mais informações sobre aspectos referidos aos demais *stakeholders* na forma de relatórios ambientais, de responsabilidade social, de valor adicionado, em suma, balanços sociais (Dias, 2010; Iudícibus, Martins, & Carvalho, 2005).

Ressalte-se que, em meados do século XX, Dodd (1932) apresentou esboço inicial da teoria dos *Stakeholders*, defendendo que a firma, como instituição econômica, tem um serviço social a cumprir.

Ambas as correntes, tanto a teoria dos *Shareholders* quanto a teoria dos *Stakeholders*, podem ser arroladas como cruciais para explicar a procedência e o conteúdo das teorias contábeis em discussão e o debate no meio acadêmico e regulatório dessa disciplina, principalmente no que tange à estrutura e teor das informações a serem ofertadas aos usuários da informação contábil, do ponto de vista dos usuários externos da informação contábil. Também é possível visualizar influências de tais aparatos conceituais nas teorias que tentam explicar a produção de informações gerenciais para fins de controle dos recursos e atividades da firma.

A teoria Contábil, por sua vez, busca, além do desenvolvimento de princípios fundamentais para a prática contábil, a compreensão de forças que moldam tal prática (Hendriksen & Breda, 1999). Assim, tanto a teoria dos *Shareholders* quanto a teoria dos *Stakeholders* atuam como forças puramente teóricas que influenciam a prática contábil.

A questão se traduz em demarcar e estabelecer o fornecimento de informações para usuários externos, especulando sobre tais demandas, diferenciadas segundo o enfoque dos *shareholders* ou pela abordagem dos *stakeholders*. Acrescente-se ainda que a aplicação de tais preceitos envolve custos diferenciados, os quais apenas se justificariam pela utilidade gerada pelos relatórios divulgados para atender aos diversos interessados e envolvidos com o funcionamento da firma.

Lopes e Martins (2005) contribuem com a discussão, argumentando que a informação contábil teria como uma de suas principais intenções contribuir para a redução da assimetria informacional entre os gestores e o público externo da firma. Todavia, essa assimetria não se caracterizaria apenas pela quantidade, relevância, tempestividade, consistência e uniformidade, enfim, pelo atendimento a todas essas declaradas características fundamentais da informação contábil. A utilidade da informação contábil dependeria, também, de sua capacidade de comunicar o que seja efetivamente requerido pela função-objetivo dos usuários. Nesse sentido, também importaria, por exemplo, incorporar o atendimento a necessidades de usuários internos, representados, principalmente, pela figura dos gestores da firma.

Essa lógica de atender à demanda de usuários internos pressupõe que a função-objetivo das firmas conduz gestores a se apropriarem de informação contábil direcionada para o controle das ações de agentes internos, o que se denomina Contabilidade Gerencial ou Controladoria (Lopes, 2012).

Nesse contexto, Martins (2012) afirma que a Contabilidade nasceu voltada para os usuários internos, os quais foram perdendo espaço no seu processo normativo, tendo como reflexo o direcionamento desse processo quase que exclusivamente voltado para o usuário externo, mais especificamente os fornecedores de recursos financeiros. Tal direcionamento movido pela separação entre gestão e propriedade passou a ocorrer e se consolidar por todo o século XX.

A questão que se levanta neste ensaio, então, reside em propor um debate acerca da interação entre a teoria Contábil e a teoria Econômica, no que tange às duas correntes concorrentes que tentam explicar a função-objetivo da firma, compendiando os marcos teóricos das duas correntes de pensamento e explorando o esclarecimento do que propõe cada uma delas; além de sintetizar argumentos favoráveis e desfavoráveis em relação às teorias em debate.

Assim, esse ensaio tem por principal objetivo estabelecer pontos de correspondência entre os preceitos teóricos contábeis que orientam os procedimentos de divulgação contábil de fatos econômicos, financeiros e sociais da empresa para seus públicos de interesse, tanto internos quanto externos, com as correntes teóricas que tratam da função-objetivo da firma. Adicionalmente, constitui-se como objetivo secundário do estudo propor que ambas as correntes teóricas aqui tratadas convergem para uma mesma proposta: contribuir para o bem-estar de todos os envolvidos com a firma e suas atividades, sugerindo debates e questões alternativas.

Convém destacar que, embora a teoria Contábil, no contexto atual, tenha sido e continue a ser influenciada por fenômenos como a harmonização internacional das normas contábeis, pressupõe-se que tais normas derivem de fundamentos teóricos suportados pela estrutura teórica contábil vigente, a qual, por sua vez, tem apoio subjacente em teorias econômicas, financeiras e administrativas, propondo-se neste ensaio enfocar tal intercâmbio a partir das teorias dos *Shareholders* e dos *Stakeholders*.

2. Resenha das Teorias

As firmas constituem o motor de funcionamento das economias capitalistas modernas (Hart, 1989) e também representam a essência da atividade econômica de uma sociedade. A acepção a respeito desse tipo de organização (as firmas), contudo, sofre influência tanto do contexto histórico quanto do paradigma teórico a que pertencem. Sua função-objetivo, portanto, tem variado conforme se desenham explicações conceituais para sua existência e forma.

Nesse sentido, até o século XIX, a firma era entendida como maximizadora monolítica do lucro, sendo modelo desenhado para explicar o equilíbrio em mercados para insumos e seus produtos, impedindo nesse período a teoria Neoclássica da Firma (Sunder, 2014). Nessa abordagem teórica, a firma tinha como função-objetivo unicamente a maximização do lucro.

A partir dos anos 1920, com os primeiros questionamentos do modelo neoclássico, a teoria relacionada à firma desenvolve-se verdadeiramente, voltando seus estudos também para o seu funcionamento interno (Tigre, 2009).

Dentre os estudos seminais sobre a natureza da firma e sua relação com os agentes econômicos, destaca-se a obra de Berle e Means (1932), na qual esses autores documentaram a separação efetiva entre os controladores gerenciais e a propriedade acionária em grandes corporações nos Estados Unidos (Sunder, 2014).

Coase (1937), por sua vez, discute e sugere fundamentos que podem explicar o surgimento e a manutenção da organização econômica representada pela firma. Ele observou que a produção era coordenada pela firma e, não, pelo mercado, como decorrência da economia dos custos de transações, atribuindo-se a esse fato a razão para se estabelecer determinada firma. Esse mecanismo também seria responsável pelo delineamento interno da firma, no que tange a tamanho, organização societária e forma de funcionamento.

Além disso, Coase (1937) fez uma pergunta simples que ainda provoca longo debate: “por que a firma e, não, o mercado?”

Até então, os economistas tomavam a firma como a menor unidade de atividade econômica (Fontrodona & Sison, 2006). A firma existiria, conforme Coase (1937), para permitir que o empresário coordenasse a produção, contrariando o paradigma neoclássico, pelo qual tal coordenação seria feita de forma eficiente apenas pelo mecanismo de preço operado no mercado. As discussões acima relatadas, embora refutem paradigmas neoclássicos, não aprofundam a discussão sobre a função-objetivo da firma.

Tanto a obra de Berle e Means (1932) quanto a obra de Coase (1937) apresentam como função-objetivo para a firma, amparados nos direitos de propriedade, a maximização da riqueza dos *shareholders* (Sundaram & Inkpen, 2004), reforçando, nesse sentido, a teoria neoclássica da firma que sempre manteve a função-objetivo da firma centrada na figura do proprietário.

Berle (1931) já havia iniciado o debate sobre a função-objetivo da firma, a qual vem sendo, desde então, discutida predominantemente sob os dois prismas já antecipados: de um lado, o modelo voltado para maximizar a riqueza dos *shareholders*, tendo como um de seus precursores, precisamente, Berle (1931); do outro lado, desenvolve-se o modelo conceitual focado em apresentar a firma com a função-objetivo de atender ao interesse de todos os envolvidos com a organização, os *stakeholders*; para um de seus precursores, Dodd (1932), a firma deve ser vista como uma instituição econômica que tem um serviço social a cumprir.

Nos anos 1980, a função-objetivo da firma voltada para o interesse de todos os envolvidos ganha corpo com o desenvolvimento da teoria dos *Stakeholders*, creditado a Freeman (1984).

Essa abordagem visualiza a firma como um organismo social, que interage com o ambiente em que atua, amparada na teoria sistêmica, devendo pautar suas estratégias com base na responsabilidade social (Freeman & McVea, 2000). Cumpre destacar ainda que essa abordagem rejeita toda ideia de maximizar uma única função-objetivo como caminho para a gestão estratégica da firma (Freeman & McVea, 2000).

2.1 Teoria dos *Shareholders*

A teoria dos *Shareholders* ou teoria da Maximização da Riqueza dos Acionistas, como também é conhecida, tem suas raízes nas teorias de economia e finanças (Jensen, 2001). Nessa perspectiva, uma definição que melhor ilustra o valor de 200 anos de trabalhos em economia e finanças indica que o bem-estar social é maximizado quando todas as firmas na economia maximizam seu valor total (Jensen, 2001). Esse argumento é reforçado pela maioria dos livros de Administração Financeira, conforme Brealey, Myers e Allen (2013), que afirmam que o administrador financeiro deve atuar no interesse dos proprietários, tendo por objetivo a maximização da riqueza destes.

A primazia da maximização da riqueza dos acionistas fundamenta-se nas teorias da Firma, precisamente na teoria Contratual da Firma (Silveira *et al.*, 2005). Nessa perspectiva, duas obras seminais merecem destaque em tal discussão, a saber: os estudos de Berle e Means (1932) e de Coase (1937).

Berle e Means (1932) basearam-se nas premissas dos direitos de propriedade para argumentar que a gestão em prol do bem-estar dos *shareholders* é essencial para as decisões administrativas, uma vez que os *shareholders* são os proprietários da firma.

Por sua vez, Coase (1937) argumenta que as firmas correspondem a umnexo de contratos para minimizar custos de transação porventura presentes nos mercados, levando a existência da firma para algo que nada se relaciona à benevolência estatal ou ao atendimento de necessidades sociais, mas sendo voltada para maximizar a utilidade dos empreendedores.

Outras pesquisas vieram reforçar a ótica da teoria dos *Shareholders* – Macey (1991), Bainbridge (1993) e Smith (1998) –, enfatizando a primazia da maximização da riqueza dos acionistas, inclusive por meio de normas corporativas como função-objetivo da firma.

Sob a perspectiva das teorias da Firma, sobressaem-se as principais teses relacionadas a essa ótica no campo das teorias Econômicas, com o argumento de que deve caber aos proprietários dos recursos, sem cláusula de devolução, o direito sobre os lucros e a tomada de decisão no contexto da empresa (Silveira *et al.*, 2005).

Dessa forma, se proprietários (*shareholders*) têm direito sobre os resíduos (lucros) dos recursos produzidos pela empresa, então a firma, ao maximizar seu valor, também maximizará a riqueza dos *shareholders*. Além desse argumento baseado no direito residual dos *shareholders*, também há a argumentação tradicional de que, como os *shareholders* são os *stakeholders* que carregam mais riscos e menos direitos legais em relação à firma, deve ser em favor deles que as decisões deverão ser tomadas (Fontrodona & Sison, 2006; Silveira *et al.*, 2005).

Além dessa situação, Silveira *et al.* (2005) tratam também de algumas questões que reforçam a proposição de primazia dos interesses dos *shareholders*, a saber: a hierarquia de recebimentos, o direito de acionar judicialmente a companhia; e os problemas de competitividade que a companhia possa estar enfrentando, situação essa em que todos os *stakeholders* podem deixar de renovar seus contratos, com exceção dos *shareholders*.

Em síntese, a teoria dos *Shareholders* diz que os gestores devem tomar todas as decisões de modo a aumentar o valor total de mercado da firma em longo prazo (Jensen, 2001). Assim, faz-se necessário abordar a relação entre gestores e *shareholders* sob a ótica da teoria da Agência.

Na teoria da Agência, essa relação assume a forma de contrato entre *stakeholders* e *shareholders*, de forma que os *shareholders* delegam poder de decisão para os *stakeholders* (gestores), criando as figuras do principal (*shareholders*), que delegam o poder, e do agente (*stakeholders*), aquele que toma as decisões em nome do principal (Fontrodona & Sison, 2006). Convém destacar que a relação inversa também é possível, isto é, *shareholders* podem assumir o papel de agente, ao passo que *stakeholders* assumiriam o papel de principal na relação contratual.

Sob a perspectiva dessa teoria, se os agentes se comprometem em atingir os objetivos fixados pelos *shareholders*, e o interesse desses é apenas econômico, então o objetivo da firma é maximizar a riqueza dos *shareholders* (Fontrodona & Sison, 2006).

Ao maximizar a riqueza dos acionistas, o valor da empresa também estaria sendo maximizado na sua totalidade e, dessa forma, tal objetivo estaria favorecendo todos os envolvidos (*stakeholders*) com a firma (Sundaram & Inkpen, 2004).

A firma cria valor social quando produz *outputs* ou conjunto de *outputs* que são avaliados por seus clientes superando o valor dos insumos consumidos no processo de produção (Jensen, 2001). Em outras palavras, o valor da firma corresponde ao valor de mercado desse fluxo de benefícios (ainda segundo Jensen, 2001).

Dentre os diversos argumentos coerentes com a teoria dos *Shareholders*, um que se destaca e reforça a perspectiva dessa teoria constitui-se na proposição de que a firma deve ter uma função-objetivo de valor único que corresponde à busca da maximização do valor da firma ou, em outras palavras, à maximização da riqueza dos *shareholders* (Jensen, 2001).

Para Jensen (2001), múltiplos objetivos não é objetivo em razão de ser logicamente impossível para a firma maximizar seu valor em mais de uma dimensão ao mesmo tempo, a menos que as dimensões sejam transformações de outra dimensão. Além disso, Sundaram e Inkpen (2004) argumentam que a teoria dos *Shareholders* não exclui a participação e os direitos de *stakeholders*.

Deste modo, analisando-se o valor da firma e levando-se em consideração a premissa de que esta proporcionará fluxos de caixa contínuos, Assaf e Lima (2014) apresentam a seguinte fórmula para determinar o valor da firma:

$$V = FC_i / K$$

Em que:

V = Valor da Firma;

FC_i = Fluxo de caixa operacional estimado para o i -ésimo período, com i tendendo ao infinito;

K = Taxa de desconta a incerteza de consecução dos fluxos de caixa estimados.

No modelo, observa-se, entre as várias possibilidades, dois caminhos para que gestores maximizem o valor da firma e, conseqüentemente, a riqueza dos *shareholders*: maximizar o fluxo de caixa operacional, mantendo-se a taxa de incerteza constante; ou reduzir a taxa de incerteza, mantendo-se o fluxo de caixa operacional constante.

Ora, para ambos os caminhos será necessário para o gestor uma administração eficiente dos contratos dos demais interessados na companhia, ou seja, os gestores deverão também ater-se aos objetivos dos *stakeholders*. Portanto, ao utilizar os pressupostos da teoria dos *Shareholders*, também se estará buscando o bem-estar dos demais interessados (*stakeholders*).

No que se refere às críticas à teoria dos *Shareholders*, a mais óbvia refere-se à questão de que a maximização do valor da empresa pode suscitar implicações distributivas, isto é, os gerentes podem transferir valor para os *shareholders* a partir de outros *stakeholders*, em vez de criar valor e aumentar o tamanho da torta (valor da empresa) (Sundaram & Inkpen, 2004). Além dessa crítica, Sundaram e Inkpen (2004) também destacam como crítica à teoria dos *Shareholders* as implicações de falhas contratuais com imposição de externalidades em relação a contratos diretos com terceiros, e que tais externalidades não se apresentam de forma única para os *shareholders*.

Cumpre destacar uma reflexão da teoria dos *Shareholders* sob a ótica da teoria contratual da firma. Segundo essa teoria, pode-se visualizar a firma como um conjunto de contratos entre agentes racionais (Sunder, 2014).

Ora, se a firma representa um nexo de contratos, então não há um único dono dela mesma, mas um conjunto de proprietários (Fontrodona & Sison, 2006). Importa destacar a clara identificação dos proprietários dos fatores de produção (*shareholders*), mas não há razão para equiparar o proprietário do capital com o proprietário da firma (Fontrodona & Sison, 2006).

Em contraponto à teoria dos *Shareholders* está a teoria dos *Stakeholders*, que defende que a firma deve buscar equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a firma (Silveira *et al.*, 2005). Na seção seguinte, são abordados aspectos relevantes em relação a essa abordagem teórica.

2.2 A Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *Stakeholders* tem suas origens em meados da década de 1980, tendo como foco inicial a publicação da obra de R. Edward Freeman, em 1984, denominada *Strategic Management – A stakeholder Approach* (Freeman & Mcvea, 2000). Freeman visualizou a necessidade de um arcabouço conceitual diferente das raízes econômicas tradicionais e que fosse mais consistente com as mudanças no ambiente dos negócios da década de 1980, e, dessa forma, a teoria dos *Stakeholders* foi a responsável por esse desafio (Freeman & McVea, 2000).

Embora a abordagem dos *stakeholders* tenha sido demonstrada na década de 1980, a ideia não foi inteiramente nova. No início da década de 1930, já havia forma ainda incipiente de esboço da teoria dos *Stakeholders* na obra de Dodd (1932), na qual se defende que a firma, como instituição econômica, tem um serviço social a cumprir. Vale ressaltar ainda que o uso do termo *stakeholder* cresceu a partir do trabalho pioneiro do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) em 1960 (Freeman & McVea, 2000).

Diferentemente da teoria dos *Shareholders*, que tem suas raízes nas teorias de economia e finanças, a teoria dos *Stakeholders* possui suas raízes principalmente no campo da sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos (Silveira *et al.*, 2005). Nesse sentido, um dos campos profícuos de pesquisa envolvendo o conceito de *stakeholder* refere-se à responsabilidade social corporativa (RSC) (Freeman & McVea, 2000).

De acordo com a teoria dos *Stakeholders*, os gestores devem tomar suas decisões levando em consideração todos os públicos envolvidos com a firma (Jensen, 2001). A teoria dos *Stakeholders* tenta resolver a questão de qual grupo de *stakeholders* merece ou exige atenção dos gestores (Sundaram & Inkpen, 2004). Nessa perspectiva, Freeman e McVea (2000) argumentam que os interesses dos *stakeholders*-chaves devem ser integrados à finalidade da firma, devendo os relacionamentos dos *stakeholders* ser geridos de forma coerente e estratégica.

É necessário destacar o que vem a designar o termo *stakeholders*. Segundo Jensen (2001), *stakeholders* pode ser definido como qualquer indivíduo ou grupo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma firma, abrangendo não apenas reclamantes financeiros como os próprios *shareholders*, mas também empregados, clientes, comunidades e autoridades governamentais - em algumas interpretações, o termo *stakeholders* pode estar relacionado ao ambiente, terroristas, chantagistas e ladrões. Nessa linha de pensamento, Donaldson e Preston (1995) argumentam que há uma abrangência excessiva na identificação de *stakeholders* a partir da tendência de se adotar definições de *stakeholders* como “qualquer coisa que influencia ou é influenciada” pela firma (Freeman, 1984 como citado em Donaldson & Preston, 1995). Essa definição coloca abertamente os *stakeholders* como atores que fazem parte do ambiente da empresa e que, de fato, podem ter algum impacto sobre as atividades da firma, mas que não têm interesse específico na própria firma (Donaldson & Preston, 1995). Corroborando os autores, Silveira *et al.* (2005) apresentam algumas definições para *stakeholders* em dois polos distintos: em um polo, *stakeholder* é qualquer ator que tenha uma relação ou interesses com ou na firma; e no polo oposto, *stakeholders* primários são atores portadores de interesses em relação à firma, sem os quais esta não seria viável.

A teoria dos *Stakeholders* pode ser, e tem sido, apresentada e usada de várias maneiras distintas, envolvendo metodologias muito diferentes (Donaldson & Preston, 1995). Desse modo, Donaldson e Preston (1995) revelam três aspectos alternativos encontrados na literatura sobre essa abordagem, podendo ser caracterizada como descritiva ou empírica, instrumental e normativa. No aspecto descritivo, a teoria dos *Stakeholders* é utilizada para descrever e, algumas vezes, para explicar características e comportamentos específicos das firmas (Donaldson & Preston, 1995). Quanto ao aspecto instrumental, a teoria dos *Stakeholders*, conjuntamente com os dados descritivos/empíricos, quando disponíveis, é utilizada para identificar as conexões, ou falta destas, entre a gestão dos *stakeholders* e os objetivos corporativos tradicionais (Donaldson & Preston, 1995). Por fim, no aspecto normativo, a teoria dos *Stakeholders* é utilizada para interpretar a função da firma, incluindo a identificação de orientações morais e filosóficas para as operações e gestão das firmas (Donaldson & Preston, 1995).

Nessa perspectiva, Freeman e McVea (2000) também observam que a teoria dos *Stakeholders* vem se desenvolvendo em quatro linhas distintas de pesquisa em gestão nos últimos 20 anos. Essas linhas são identificadas pelos autores como: planejamento empresarial; teoria de sistemas; responsabilidade social corporativa; e teoria Organizacional. Na linha de planejamento empresarial, emerge a concepção de que estratégias de sucesso são aquelas que envolvem o equilíbrio dos interesses de todos os *stakeholders*, em vez da maximização da posição de um único grupo em detrimento dos demais (Silveira *et. al.*, 2005). Por sua vez, na linha da teoria de Sistemas e da teoria Organizacional dá-se ênfase a proposição de que as empresas são sistemas abertos que se relacionam com as diversas partes do ambiente, configurando-se necessária a elaboração de estratégias coletivas que beneficiariam o sistema como um todo (Silveira *et. al.*, 2005). Finalmente, a linha de responsabilidade social corporativa não pode ser considerada um grupo teórico formalizado, mas uma coleção de abordagens de casos empresariais e de testes empíricos que enfatizam e demonstram a importância de se construir relacionamentos fortes e confiáveis, além de uma boa reputação com todos os *stakeholders* relacionados à firma (Silveira *et. al.*, 2005).

Outros autores, como Hill e Jones (1992), também contribuíram para o desenvolvimento da teoria dos *Stakeholders* ao esboçarem relacionamento entre o conceito de *stakeholders* e a teoria da Agência. Segundo essa concepção, os gestores seriam os agentes de todos os *stakeholders*, e estes se diferenciariam entre si de acordo com seu poder e nível de interesse na firma, o que levaria a um constante desequilíbrio entre as forças envolvidas (Hill & Jones, 1992).

O modelo teórico criado por Hill e Jones (1992) tem por foco as causas de conflitos entre gerentes e *stakeholders* após a emergência de condições de desequilíbrio. Essa abordagem teórica é similar, em muitos aspectos, à teoria da Agência, entretanto possui premissas relativas a processos de mercado que são substancialmente diferentes daquelas subjacentes à teoria da Agência; uma dessas premissas refere-se à eficiência de mercado, presente na teoria da Agência, a qual é relaxada no modelo de Hill e Jones (1992).

Em relação aos argumentos congruentes com a teoria dos *Stakeholders*, destaca-se o de Freeman (1984 como citado em Freeman & McVea, 2000), que ressaltou a importância de uma abordagem teórica diferenciada em relação às teorias econômicas tradicionais e que fosse consistente com as mudanças do ambiente de negócios da década de 1980. Freeman e McVea (2000) destacam também que os gestores devem tomar as decisões empresariais respeitando o bem-estar dos *stakeholders*, em vez de tratá-los como meios para um fim empresarial.

Em contrapartida aos argumentos acima, alguns críticos apresentam diversos argumentos relacionados à incoerência da teoria dos *Stakeholders*. Um argumento inicial que se apresenta é que essa teoria sugere a adoção de múltiplos objetivos pela firma, uma vez que as firmas devem equilibrar o interesse de todos os *stakeholders*. Nesse sentido, Sundaram e Inkpen (2004) argumentam que ter mais que uma função-objetivo tornará a governança difícil, se não impossível. Corroborando esses autores, Jensen (2001) argumenta que ter múltiplos objetivos não é objetivo. Outra crítica à teoria dos *Stakeholders* refere-se à liberdade dada aos executivos para a tomada de decisões, uma vez que não há um critério principal definido (Jensen, 2001). Jensen (2001), Sternberg (1999) e Sundaram e Inkpen (2004) destacam que as firmas que adotam a teoria dos *Stakeholders* terão dificuldade em competir por sua sobrevivência, principalmente em razão da falta de objetivos claros e únicos, a dificuldade de identificação dos *stakeholders* mais importantes para a empresa, a negação dos direitos de propriedade, entre outras razões (Silveira *et. al.*, 2005).

Tanto a teoria dos *Shareholders* quanto a teoria dos *Stakeholders* possuem forte relação com a Contabilidade. A Contabilidade sofre influência de ambas as abordagens teóricas, no que tange às diferentes demandas por informações desses modelos teóricos.

3. Influência na Formulação das Teorias Contábeis

O exercício da contabilidade, ou seja, a prática e as normas contábeis, é fortemente influenciado pelo conceito econômico dominante da firma. A teoria Contábil, por seu turno, se pauta tanto pela abordagem dos *shareholders* quanto pelo enfoque dos *stakeholders*. Lopes (2012), por exemplo, afirma que não há uma única contabilidade capaz de atender a todos os interesses, uma vez que eles são muito distintos em função dos diferentes públicos interessados nas suas informações.

Sob a ótica da teoria Neoclássica, não haveria um papel para a contabilidade na operação da firma, uma vez que não haveria necessidade por informação em mercados perfeitos (Sunder, 2014), e, por premissa, a informação é livre e completa. Nesse caso, a função-objetivo da firma não dependeria do conhecimento sobre as operações da firma pelo usuário externo. Entretanto, isso não se poderia afirmar quanto a informações processadas internamente com foco exclusivo no controle, pois são motivadas tão somente por questões de gerência.

Contudo, pode-se buscar esclarecimento no enfoque dos *shareholders* – de maximização do valor da firma – para a configuração dos relatórios e das análises contábeis que enfatizam a divulgação do lucro (por meio da DRE); para a explicação dos movimentos do patrimônio líquido (DRA e DMPL); e para a explicitação dos fluxos de caixa na perspectiva econômica da capacidade de preservar a empresa (DFC); para os indicadores contábeis, que buscam sobremaneira avaliar o desempenho da empresa com medidas centradas na maior rentabilidade, maior liquidez e em estruturas que garantam a sobrevivência das empresas.

Já sob a perspectiva da teoria Contratual da Firma, a informação contábil passa a desempenhar papel decisivo na operação e avaliação da firma, atuando como uma das partes do mecanismo de execução dos contratos (Sunder, 2014), seja do ponto de vista do usuário externo, seja em se tratando de informações estritamente gerenciais.

No contexto da teoria dos *Shareholders*, a contabilidade é desenhada para oferecer aos sócios e acionistas informações sobre o cumprimento dos contratos pelos agentes gestores, especialmente no que tange ao desempenho da firma, uma vez que aqueles dependem das contribuições e dos direitos dos contratos da firma para determinar seus próprios direitos (Sunder, 2014).

Ainda na perspectiva dessa abordagem, e sob a luz do argumento das teorias Econômicas da firma, em que os *shareholders* são os detentores dos direitos de controle e responsabilidade pela tomada de decisão na firma, caberia à contabilidade oferecer informações confiáveis e tempestivas que orientem suas decisões de investimento, sempre direcionadas a demonstrar o sentido de maximização da riqueza do investidor.

Outra questão relacionada à contabilidade e aos *shareholders* diz respeito aos custos exigidos pelo sistema de contabilidade, dado que as informações geradas por esse sistema (demonstrações contábeis) são compartilhadas com o público, em razão dos relatórios financeiros publicados corresponderem a bens públicos (Sunder, 2014). Mesmo assim, aceita-se tal dispêndio, dada a capacidade de avaliar desempenho por meio desses dados.

A geração de informações para usuários externos, principalmente *shareholders*, seria insuficiente para o alcance da função-objetivo da firma de maximização dos interesses dos sócios. Informações direcionadas àqueles que gerenciam a firma, dada a premissa de separação entre propriedade e gestão, já apontada por Berle e Means (1932), também teriam o caráter de prover informações sobre desempenho dos agentes, controlando principalmente custos de agência, de modo a garantir a remuneração dos acionistas (Martins, 2012). Pode-se, então, aduzir que sistemas de remuneração e compensação, sistemas de custos e orçamentários e outras ferramentas de avaliação de desempenho apoiaram-se na ideia subjacente da função-objetivo com foco nos *shareholders*.

Convém destacar que o arcabouço teórico atual da Contabilidade Gerencial identifica como foco desta a criação de valor para a firma pelo uso efetivo de recursos, utilizando-se de direcionadores de criação de valor para o consumidor, para o acionista e voltado à inovação organizacional (IFAC, 1998 como citado em Guerreiro, Cornachione, & Soutes, 2011). Depreende-se dessa afirmação a influência tanto da teoria dos *shareholders* (ênfase na criação de valor para acionistas) quanto da teoria dos *Stakeholders* (ênfase na criação de valor para o cliente) na motivação da Contabilidade Gerencial.

Voltando-se ao contexto da teoria dos *Stakeholders*, pode-se entender que o principal impacto trazido por essa abordagem à prática e normatização contábil refere-se à criação de conjunto de informações sociais e ambientais referentes à firma. Iudícibus *et. al.* (2005) ponderam que a Contabilidade não pode privilegiar certos *stakeholders*, em prejuízo de outros, pois se estaria aumentando a assimetria informacional entre os diversos usuários da informação contábil.

Embora seja ainda elementar a produção de relatórios contábeis nessa linha de informações, pode-se citar a elevação da Demonstração de Valor Adicionado (DVA) à categoria de relatório obrigatório para algumas companhias, o que contribui para uma cultura empresarial embasada na transparência, (Dias, 2010).

A DVA é tida como instrumento de informações direcionadas a *stakeholders* porque apresenta a riqueza gerada pela firma (Cunha, Ribeiro, & Santos, 2005), bem como sua distribuição aos diversos agentes em torno da operação da empresa, evidenciando o papel social da firma na comunidade em que está inserida (Cunha, Ribeiro, & Santos, 2005).

Além disso, as firmas, ao final do século passado, intensificaram a adesão à ideia de Responsabilidade Social Corporativa, passando a divulgar, de forma voluntária, relatórios voltados a informar o balanço social de suas atividades. Assim, criou-se uma linha de pesquisa ativa na área contábil baseada na função-objetivo com foco em *stakeholders*, ainda sem um foco nítido do sentido das informações que não o direcionamento ético.

Nessa perspectiva, experiências como GRI e Relato Integrado alinham-se à visão de oferecer informações a múltiplos *stakeholders*. Reis, Cintra, Ribeiro e Dibbern (2015) tratam o relato integrado como uma promessa na qual se interligariam diversas informações relevantes, que facilitariam o entendimento da conexão entre os diversos grupos de informação. Destaca-se que essas experiências são objeto de linha de pesquisa ativa na área contábil.

O surgimento da concepção de informação voltada aos interesses dos *stakeholders* alinha-se às fases de evolução da informação contábil (Iudícibus *et. al.*, 2005). Em outras palavras, à medida que forem surgindo interessados diversos, a Contabilidade se transforma de sistema de informações e demonstrações contábeis simplificadas em um complexo sistema de informação e avaliação (Iudícibus *et. al.*, 2005). Nessa visão, a teoria Contábil, em si, não teria sua própria função-objetivo, girando apenas em torno da produção de informações sobre a firma.

Dessa maneira, esboçam-se dois caminhos para a teoria Contábil: prestar informações voltadas para atender à função-objetivo de maximização da riqueza do acionista; ou voltar-se para a disponibilização de informações para todos os *stakeholders* relacionados à firma, incluindo os próprios *shareholders*.

No primeiro caso, a Contabilidade, apesar de reconhecidas possibilidades de vieses dos relatórios contábeis, a mercê de escolhas contábeis, já disponibiliza conjunto de relatórios direcionados aos *shareholders*. No segundo caso, apesar de alguns *stakeholders* (Governo, fornecedores) se beneficiarem com os relatórios direcionados aos *shareholders*, ainda não há relatórios suficientes para atender aos demais *stakeholders* da firma, embora já se depare com esforços de pesquisa nessa direção, tanto mundial como localmente.

Diferença fundamental entre as correntes teóricas discutidas refere-se à base conceitual ontológica do ser, considerada por essas; a corrente contábil voltada para produção de informações a *stakeholders* não considera base conceitual ontológica do ser, relacionada a por que produzir informações a todos os *stakeholders*; diferentemente da corrente contábil direcionada à produzir informações para *shareholders*, em que há explícita declaração de produzir informações úteis para a tomada de decisão dos agentes.

Tal contexto contribui para tornar difusa a corrente contábil que propõe a produção de informações direcionadas a todos os *stakeholders*, dado que não há identificação explícita do usuário da informação, bem como utilidade dessa para tal usuário.

Dois questões fundamentais explicitam o caráter ainda difuso da corrente contábil voltada para *stakeholders*: (i) todos os *stakeholders* demandam informações contábeis?; e (ii) a informação contábil tem utilidade para todos os *stakeholders*? As respostas a essas questões não são tratadas explicitamente pela corrente teórica direcionada a *stakeholders*.

4. Conclusões

Como exposto, a Contabilidade, no que tange a sua função informacional, tanto na ótica do usuário interno quanto no interesse do usuário externo, recebe influências manifestas das duas correntes teóricas que buscam explicar razões e motivações que orientam a gestão da firma.

No contexto da teoria dos *Shareholders*, a Contabilidade já disponibiliza relatórios direcionados a tais usuários, o que se evidencia pela estruturação das informações ofertadas e definidas nas principais estruturas conceituais em ambientes de economia desenvolvida ou em desenvolvimento.

Do ponto de vista da teoria dos *Stakeholders*, já se discutem e se apresentam relatórios contábeis orientados para os *stakeholders* da firma, abrangendo largo espectro de interesses nas linhas social e ambiental. Seu desenho, contudo, ainda não apresenta contornos nítidos, seja na direção, seja no formato. Tal especificação, ainda difusa, decorreria da baixa identificação de demanda por tais informações, seja pela alta dispersão de usuários, o que dificulta identificar sua utilidade, seja pelo próprio desenvolvimento dessa teoria.

Ademais, destaca-se a predominância da teoria dos *shareholders* em influenciar os preceitos contábeis que direcionam a divulgação de informações, argumento que se reforça pelo papel de tal vertente teórica em orientar a estrutura conceitual da Contabilidade nos principais padrões contábeis aplicados no mundo.

Adicionalmente, embora as teorias dos *Shareholders* e dos *Stakeholders* apresentem argumentos distintos no que se referem à função-objetivo que a firma careça perseguir, em essência, ambas as abordagens resultarão na mesma formulação de seu objeto final, que é o bem-estar de todos os envolvidos com a firma.

Sundaram e Inkpen (2004) argumentam que o debate entre *shareholders versus non share owning stakeholders* está mal desenhado, uma vez que o objetivo de maximizar a riqueza dos *shareholders* pode ser manifestamente favorável aos demais *stakeholders*, dada a condição de organização social da firma.

Conforme exposto na equação de valor da firma, os gerentes, ao perseguirem a maximização da riqueza dos *shareholders*, também deverão ater-se aos objetivos dos demais *stakeholders*. Portanto, infere-se que não há um confronto ou oposição entre as abordagens, mas uma complementação, tendo em vista que a teoria dos *Shareholders* volta-se para a dimensão econômica, e a teoria dos *Stakeholders* volta-se para dimensões sociais e comportamentais.

Referências

- Assaf, A., Neto, & Lima, F. G. (2014). *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Atlas.
- Bainbridge, S. M. (1993). In defense of the shareholder wealth maximization norm: a reply to professor Green. *Washington and Lee Law Review*, 50, pp. 1423-1447.
- Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44(7), pp.1049-1074. doi: 10.2307/1331341
- Berle, A. A. & Means, G. (1932). *The modern corporate and private property*. New York: McMillian.
- Boaventura, J. M G.; Cardoso, F. R.; Silva, E. S. da & Silva, R. S. da. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), pp. 289-307. doi: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v11i32.378>
- Brealey, R. A.; Myers, S. C. & Allen, F. (2013). *Princípios de finanças corporativas* (10ª ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), pp. 386-405.
- Coase, R. H. (1990). Accounting and the theory of the firm. *Journal of Accounting and Economics*, 12(1), pp. 3-13. doi:10.1016/0165-4101(90)90038-6
- Coelho, A. C. D. (2007). *Qualidade informacional e conservadorismo nos resultados contábeis publicados no Brasil*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Cunha, J. V. A. D., Ribeiro, M. D. S., & Santos, A. D. (2005). A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), pp. 7-23. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772005000100001>
- Dias, J. M., Filho. (2010). A Contabilidade e a Ordem Social. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 3(3), pp. 3-4.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees?. *Harvard Law Review*, 45(7), pp. 1145-1163. doi: 10.2307/1331920
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- Fontrudona, J. & Sison, A. J. G. (2006). The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: a critique from philosophical anthropology. *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp. 33-42. doi: 10.1007/s10551-006-9052-2
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (eds.). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing. Recuperado em 30 maio, 2015, de http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
- Guerreiro, R.; Cornachione, E., Jr. & Soutes, D. O. (2011). Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 22(55), pp. 88-113. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772011000100006>.
- Hart, O. (1989). An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. *Columbia Law Review*, 89(7), pp. 1757-1774. doi: 10.2307/1122818
- Hendriksen, E. S. & Breda, M. F. Van. (1999). *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 131-154. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x
- Iudícibus, S. de, Martins, E., & Carvalho, L. N. (2005). Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. *Revista Contabilidade e Finanças*, 16(38), pp. 7-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772005000200002>
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), pp. 8-21. doi: 10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x
- Lopes, A. B. (2001). *A relevância da informação contábil para o mercado de capitais: o modelo de Ohlson aplicado à BOVESPA*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Lopes, A. B. (2012). A teoria dos contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. In A. B. Lopes, & S. de Iudícibus (Coord.). *Teoria avançada da contabilidade* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Macêdo, J.; Cordeiro, J.; Pereira, L.; Ribeiro, J., Filho; Torres, U. & Lopes, J. (2011). Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), pp. 69-86. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v5i11.34786>
- Macey, J. (1991). An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shares the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties. *Stetson Law Review*, 21. pp. 23-40.
- Martins, E. (2012). Contabilidade das Companhias Abertas no Brasil: Uma Agenda para o Futuro. In A. B. Lopes (Org.). *Contabilidade e finanças no Brasil: estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins*. São Paulo: Atlas.
- Reis, S. G.; Cintra, Y. C.; Ribeiro, M. S. & Dibbern, B. R. S. (2015). Qualidade da divulgação socioambiental: um estudo sobre a acurácia das informações contábeis nos relatórios de sustentabilidade. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), pp. 67-94. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p67>
- Sá, A. L. de. (1997). *História geral e das doutrinas da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Sá, A. L. de. (2002). *Teoria da contabilidade* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Santana, L. M. de, Góis, A. D., De Luca, M. M. M., & de Vasconcelos, A. C. (2015). Relação entre disclosure socioambiental, práticas de governança corporativa e desempenho empresarial. *Revista Organizações em Contexto-online*, 11(21), pp. 49-72. doi: 10.15603/1982-8756
- Santos, J. G. C., Calíope, T. S., & Coelho, A. C. (2015). Teorias da Firma como fundamento para formulação de teorias contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 9(1), pp.101-116. doi: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v9i1.1182>

- Silveira, A. Di M. da, Yoshinaga, C. E., & Borba, P. da R. F. (2005). Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *REGE-Revista de Gestão*, 12(1), pp. 33-42.
- Smith, D. G. (1998). The Shareholder Primacy Norm. *Journal of Corporate Law*, 23(2), pp. 276-323.
- Sternberg, E. (1999). The stakeholder concept: a mistaken doctrine. *Foundation for Business Responsibilities*, Issue Paper, (4). Recuperado em 22 julho, 2015 de < http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=263144>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), pp. 350-363. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0067>
- Sunder, S. (2009). Extensive income and value of the firm: who gets what?. *CLPE Research Paper*, 5(3).
- Sunder, S. (2014). *Teoria da contabilidade e do controle*. São Paulo: Atlas.
- Tigre, P. B. (2009). Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1), pp. 187-223.
- Vellani, C., & Ribeiro, M. (2009). Sistema contábil para gestão da ecoeficiência empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), pp. 25-43. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772009000100003>.

Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo baseado na Percepção dos *Stakeholders* utilizando-se do *Balanced Scorecard*

Resumo

A orientação estratégica da empresa foi concebida como uma ferramenta de gestão conhecida como o *Balanced Scorecard* (BSC), que objetiva medir e monitorar a estratégia em ação. Este trabalho teve como objetivo verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, por meio de uma abordagem quantitativa e com coleta de dados por meio de questionário aplicado em quatro IES no Estado de Minas Gerais, com diretores/coordenadores, professores e alunos denominados de *stakeholders*, para identificar, a partir de um modelo de *Balanced Scorecard* com quatro indicadores em cada perspectiva (financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos), a consistência das estratégias percebida por esses grupos. Os principais resultados apontaram para uma diferença de percepção dos gestores quanto às perspectivas, com um grau de importância maior dado à perspectiva “Aprendizagem e Crescimento” e “Processos Internos”. O grupo de professores foi o que atribuiu menos importância para a perspectiva “Clientes”. As principais inconsistências encontradas foram na perspectiva “Processos Internos”. A perspectiva “Financeira” foi a que apresentou menos *gaps*, quando comparada entre os grupos, o que revela uma inconsistência estratégica nas IES por meio da percepção dos *stakeholders*. Conclui-se que a consistência estratégica pode contribuir com a competitividade organizacional, identificando a existência de alinhamento nas ações desenvolvidas que resultam em maior eficiência para um cenário competitivo de acordo com seus interessados.

Palavras Chave: Consistência Estratégica. *Balanced Scorecard*. *Stakeholders*.

Alexandra Barcelos Dias

Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape *Business School* e Coordenadora de Curso da Universidade Presidente Antônio Carlos, (Unipac GV). **Contato:** Rua Manoel Byrro – até n.º499/500. Lourdes. Governador Valadares (MG), CEP: 35.032-620
E-mail: alexandrabarcelosdias@hotmail.com

Valquíria Aparecida dos Santos

Mestre em Ciências Contábeis pela Fucape *Business School* e professora na Escola Superior Aberta do Brasil. **Contato:** Av. Santa Leopoldina, n.º 840. Coqueiral de Itaparica. Vila Velha – ES, CEP: 29.1619-65
E-mail: valquiriaasantos@gmail.com

Aziz Xavier Beiruth

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP e professor da Fucape *Business School*. **Contato:** Av. Fernando Ferrari, n.º 1358. Boa Vista. Vitória (ES). CEP: 29.075-505. E-mail: aziz@fucape.br

1. Introdução

Com a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas (IES) brasileiras, além de vários fatores como a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões, processo tecnológico e as mudanças de comportamento do consumidor, as instituições buscam padrões de eficiência para sua gestão. Para que as IES possam conduzir suas ações de forma competitiva, é necessário o uso da gestão estratégica. A gestão estratégica é uma vantagem competitiva que busca identificar as melhores práticas e estratégias para orientação dos negócios e avaliar constantemente a consistência de suas ações (Chen, Delmas & Lieberman, 2015).

Para se avaliar constantemente a consistência de suas ações, as empresas adotam a consistência estratégica, que pode ser definida como uma sequência de decisões de alocação de recursos internamente consistentes e condicionais que são projetados para cumprir os objetivos de uma organização, compartilhando os recursos de acordo com os interesses das unidades institucionais, levando ao desempenho dos negócios (Venkatraman & Camillus, 1984).

A medição de desempenho aliada à orientação estratégica da empresa foi concebida como uma ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC), que objetiva medir e monitorar a estratégia em ação. Esse instrumento é organizado em quatro perspectivas distintas: “Financeira”, “Cliente”, “Processo Interno” e “Aprendizado e Crescimento”, e é utilizado para um dos objetivos centrais do BSC, que é comunicar a estratégia em todas as áreas da empresa, buscando produzir uma visão unificada da empresa por meio dos indicadores de desempenho e da cadeia de causa e efeito. O BSC foi desenvolvido pelo professor Robert S. Kaplan, da *Harvard Business School*, e o consultor David P. Norton, CEO do Instituto *Nolan Norton* no ano de 1992 (Hoque, 2014). De acordo com Frezatti, Bido, Cruz e Machado (2015), o BSC constitui um dos elementos relevantes para formalizar a implementação de estratégias.

A consistência estratégica dentro de uma instituição superior pode ser considerada como medida de verificação de cumprimento de sua missão e estratégia e apresentar uma relação com a percepção dos alunos, cujos os valores, missão, visão e estratégias foram bem definidos (Kettunem, 2003). O uso estratégico de ações na educação e a consistência dessas estratégias, utilizadas de forma eficiente, juntamente com os aspectos motivacionais, contribuem para um bom resultado e o sucesso dos estudantes (Meneghetti, De Beni & Cornoldi, 2007).

Nesse contexto, este trabalho apresenta uma investigação da percepção entre os grupos diretores/ coordenadores, professores e alunos, tratados como *stakeholders*, da consistência estratégica de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, utilizando as perspectivas do BSC. Com isso, o presente estudo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: Existe consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior Privadas por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*?

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Gerir uma IES é uma tarefa cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências do mercado que buscam maior rentabilidade nas instituições, melhoria na qualidade do ensino e uma maior flexibilidade para assegurar a competitividade diante das necessidades impostas pelo mercado e pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Ainda há a necessidade de se considerar em suas ações estratégias a crise financeira global e interna, que força as IES a competirem entre si em busca de mais alunos, o que, por sua vez, ressalta a questão da necessidade de uma administração mais estratégica e eficiente (Lira, Gonçalves & Marques, 2015).

Nesse cenário, este trabalho pretende contribuir para a pesquisa de gestão em IES, investigando a consistência estratégica, que é vista como o compartilhamento de recursos e ações por unidade de negócios, prevendo o nível de desempenho de negócios que podem interferir nos resultados aos alunos, professores e interessados, propondo contribuir para o alinhamento das estratégias e redução dos *gaps* encontrados. Busca-se aprofundar o estudo de Rocha e de Oliveira Casartelli (2014), que destacam a importância do planejamento estratégico comum, a necessidade dos *stakeholders* para a disseminação da metodologia BSC e a participação ativa da alta administração.

Diante do exposto, esta pesquisa busca contribuir com os achados de Rocha e de Oliveira Casartelli (2014) e Ferreira (2013), investigando a consistência estratégica em IES privadas, e estudar a percepção dos *stakeholders*, preenchendo, assim, a lacuna ainda existente, de forma a verificar como se ter uma vantagem competitiva e aprofundar na gestão estratégica em longo prazo (Teixeira & Castro, 2015). Os autores destacam que, apesar da ampla utilização do BSC para o ensino superior, nenhum dos estudos mencionados ilustra um passo claro, para execução da etapa de estratégias.

A metodologia proposta é de caráter descritiva, sob uma abordagem quantitativa e com coleta de dados por meio de questionário aplicado em quatro Instituições de Ensino Superior privadas – Unipac – situadas em Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim, todas em Minas Gerais.

2. Referencial Teórico

2.1 Consistência Estratégica

Embora o conceito geral de consistência tenha sido utilizado com significados muito diferentes em uma variedade de contextos, Venkatraman e Camillus (1984) entende a sua utilização a partir de duas definições: (a) descritiva ou normativa e (b) conceitual ou empírica. Ele descreve que as pesquisas sobre estratégia envolvem o conceito geral de consistência, contingência, congruência, alinhamento, etc., invocando e testando várias relações teóricas, mas essas invocações variam significativamente na sua base teórica e quanto à sua precisão.

Um alto nível de consistência estratégica pode sinalizar a existência de uma estratégia competitiva forte, ou simplesmente inércia estrutural (Porter, 1992). A consistência estratégica significa um equilíbrio na alocação de recursos nas empresas. A consistência também pode ser entendida como um equilíbrio entre as escolhas estratégicas em negócios e os níveis funcionais dessas estratégias (Harrison, Hall & Nargundakar, 1993).

O estudo de Lamberg, Tikkanen, Nokelainen e Suur-Inkeroinen (2009) se baseou na consistência estratégica conforme o padrão de competitividade das ações e descreve que a consistência estratégica se refere à comparabilidade no repertório e na quantidade de ações que uma organização compromete-se para a condução de sua posição competitiva. Assim, um alto nível de consistência estratégica pode sinalizar a existência de uma explícita ou implícita estratégia competitiva.

Ao relacionar a consistência estratégica, por meio do processo da gestão do BSC na IES, destaca-se como um ponto forte o reconhecimento da importância do planejamento estratégico para as IES. Outro ponto seria a existência de um foco estratégico comum, assim como a definição de prioridades institucionais abrangentes, a criação de uma equipe de implantação capaz de disseminar a metodologia do BSC e a obtenção uma ferramenta da TI para apoiar o processo e contar a participação ativa da alta administração nesse processo (Rocha & de Oliveira Casartelli, 2014).

2.2 Stakeholders

Os *stakeholders*, em um espaço social da organização de forma restrita, podem ser entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais (Freeman, 2010). Starik (1994), anos depois, considera-os em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais seus objetivos.

Os *stakeholders* são classificados como partes interessadas, internas e externas, e devem atuar com responsabilidade corporativa social, agilidade e desempenho (Clarkson, 1995), podendo ser divididos em dois grupos: os interessados ambientais (clientes, proprietários e comunidade) e atores do processo (funcionários e fornecedores). Os *stakeholders* são considerados partes interessadas que contribuem com o gerenciamento e avaliação organizacional (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997)

Dentro dessa diversidade de considerações e proposições, a literatura considera *stakeholders* os empregados, os acionistas, os fornecedores, os clientes e a comunidade (Moore, 1999). Nesta pesquisa trabalhou-se com os seguintes *stakeholders*: alunos, professores, coordenadores e diretores.

2.3 Estratégias e Gestão das Instituições de Ensino Superior

Para estabelecer uma gestão eficiente nas Instituições de Ensino Superior é necessário considerar alguns valores, que pode ser por meio da criação de valor para alunos, professores, funcionários e sociedade, fundamentando-se no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis e no planejamento e controle de recursos financeiros que se traduzirão em excelência na prestação de serviços educacionais e na perenidade financeira do negócio (Silva, 2009). Para gerenciar esses valores, pode-se utilizar o BSC, que está voltado para o futuro, visando o melhoramento interno, o investimento nos funcionários e no desempenho em longo prazo (Kaplan & Norton, 1997).

Rocha e de Oliveira Casartelli (2014) pressupõem que, com a adequação do BSC para as Instituições de Ensino Superior, é possível criar e comunicar a estratégia e as direções, por meio de um sistema de indicadores, para todos os níveis hierárquicos da organização, levando à consistência estratégica. Sendo assim, é possível adotar o BSC no sistema de medição e avaliação de desempenho ligado à estratégia organizacional, oferecendo aos gestores das Instituições de Ensino Superior opções viáveis para decidir seus planos e ações.

O BSC é uma ferramenta que foi desenvolvida nos Estados Unidos, no ano de 1992, e tem como principais autores/divulgadores Robert Kaplan e David Norton. Um dos principais objetivos do *Balanced Scorecard* é permitir aos gestores o monitoramento e ajuste de implementação de estratégias organizacionais (Kaplan & Norton, 1997). A proposta dos autores por meio do desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, é que as organizações além de mensurarem os indicadores financeiros também o fizessem com os não financeiros, como clientes e conhecimento de seus colaboradores, sempre de forma a criar valor no processo, produto e/ou serviço. De acordo com Melo Santos, Bronzo, Oliveira e Resende (2014), o modelo do BSC integra medidas para as estratégias de negócio, de acordo com Kaplan em pelo menos quatro dimensões: “Financeira”, “Cliente”, “Processos Internos” e “Conhecimento e Crescimento”.

O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (Kaplan & Norton, 1997). Em seu estudo, Lima Júnior (2008) afirma que o BSC evoluiu a partir de uma ferramenta de medição para se tornar aquilo que Kaplan e Norton (1997) descrevem como sendo um sistema de gerenciamento estratégico. Embora a intenção original do sistema *Scorecard* fosse equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização, à medida que mais empresas testaram o conceito, elas descobriram que o *Balanced Scorecard*, com sua estratégia, é uma ferramenta essencial para o alinhamento em ações de curto prazo.

Os objetivos principais do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Acrescentam ainda que o BSC não pode ser entendido apenas como conjunto de indicadores críticos ou fatores chaves de sucesso, mas sim como a composição de uma cadeia articulada de medidas e objetivos lógicos que se reforcem reciprocamente, que funcionem como um conjunto complexo de relações de causa e efeito (devem permear todas as quatro perspectivas) e que seja possível a combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho (indicações quantitativas de tempo ou porcentagem), pois as medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a forma que os resultados são alcançados (Kaplan & Norton, 1997).

As Instituições de Ensino Superior precisam, como qualquer outra organização, ter sustentabilidade financeira, satisfação de clientes e alunos, aprendizado e crescimento do seu capital humano e processos internos que a conduzam a uma gestão focada na eficiência. Essa metodologia de gestão nas IES pode ocorrer por meio da adaptação das quatro perspectivas do BSC, pela criação de mapas estratégicos, objetivos estratégicos e, por fim, indicadores de resultados inerentes ao setor (Silva, 2009).

Rocha e de Oliveira Casartelli (2014) discorrem que a utilização do BSC nas IES privadas contribui para a definição, classificação e comunicação de sua estratégia, traduzindo a visão e a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho. As perspectivas do *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior foram sintetizadas por eles em: responsabilidade financeira, clientes, educação, processos internos, aprendizagem e crescimento.

O BSC foi estudado por Rüdell Bolignon, Pentiado Godoy e Souto Bolzan Medeiros (2014), que propuseram identificar os passos necessários para a implantação da ferramenta de avaliação de desempenho organizacional. O objetivo principal do trabalho dos autores era traduzir a visão e a missão de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho, com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, para a gestão estratégica da organização. E identificou-se que os principais benefícios do BSC são: um maior conhecimento da estratégia e missão organizacional, motivação dos colaboradores, integração das diferentes áreas de atuação e uma melhoria no acompanhamento das ações estratégicas e na visão abrangente do desempenho organizacional.

Para a aplicação do questionário, foram avaliados indicadores de desempenho e adotados os três princípios do BSC: a relação de causa e efeito; os resultados e vetores de desempenho; e a relação com os fatores financeiros, conforme proposto por Silva (2009), dentro das perspectivas adaptadas do autor de Ferreira (2013), sendo: Aprendizado e Crescimento; qualificação dos professores; qualificação dos técnicos administrativos; motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores; e aprimoramento em Tecnologia da Informação – TI. Os três princípios são:

- a) Processos Internos: projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino; programa de pesquisa e extensão; infraestrutura física e tecnológica (acervo bibliográfico, laboratórios, localização, etc.); e projetos e programas sociais;
- b) Clientes: reputação pela qualidade de ensino; atendimento às expectativas do aluno; criação de valor ao aluno por meio do serviço de apoio e tradição da marca reconhecida pelo mercado;
- c) Financeira: sustentabilidade da instituição; relação custo/benefício da mensalidade; utilização racional dos recursos disponíveis; e programas de incentivos (bolsas/políticas de financiamentos/convênios e parcerias).

As hipóteses a serem testadas neste estudo foram elaboradas com base na revisão da literatura, especialmente a partir do resultado de pesquisa de Kaplan e Norton (1997), Serdar Asan e Tanyas (2007) - Lima Júnior (2008), Silva (2009), Lamberg *et. al.* (2009), Rocha (2000), Ferreira (2013) e Rocha e de Oliveira Casartelli (2014).

Assim, o estudo pretende testar as seguintes hipóteses;

H_0 : Não existem diferenças estatisticamente significantes entre os *scores* médios obtidos para as variáveis, considerando os três grupos direção/coordenação, professores e alunos.

H_1 : Existem diferenças estatisticamente significantes entre os *scores* médios obtidos para as variáveis, considerando os três grupos direção/coordenação, professores e alunos.

3. Metodologia da Pesquisa

A metodologia proposta é de caráter descritiva, por meio de uma abordagem quantitativa e com coleta de dados por meio de questionário em quatro Instituições de Ensino Superior privadas – Unipac – situadas em Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim.

A pesquisa se desenvolveu por intermédio de levantamento de coleta de dados *survey* e foi realizada por meio de questionários, com a direção/coordenação, professores e alunos para avaliar a consistência estratégica entre esses sujeitos dentro das perspectivas do *BSC*.

Na primeira fase da pesquisa, foi feita a coleta de dados em uma amostra piloto com duzentos alunos, 21 (vinte e um) diretores/coordenadores e 31 (trinta e um) professores para validar o instrumento de pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa, foi feita a coleta de novos dados, não sendo reaproveitados os da amostra piloto, com 903 (novecentos e três) alunos, 37 (trinta e sete) diretores/coordenadores e 90 (noventa) professores.

Na avaliação dos indicadores de desempenho, foram adotados os três princípios do *Balanced Scorecard*: a relação de causa e efeito; resultados e vetores de desempenho; e a relação com os fatores financeiros, conforme proposto por Silva (2009), de acordo com o questionário adaptado de Ferreira (2013).

3.1 Instituições das Análises de Dados e População

A população da pesquisa é composta por pessoas da coordenação/direção, professores e alunos dos cursos de graduação em Ciências Contábeis em um total de 45 pessoas no grupo da coordenação/direção, 322 pessoas no grupo professores e 8.520 alunos, aproximadamente (dados referentes ao ano de 2011).

Foi elaborado um questionário que abrange quatro perspectivas do BSC: “Aprendizagem e Crescimento”, “Processos Internos”, “Clientes e Financeiras”, em que o respondente atribui uma nota de 1 a 5 que vai de nenhuma importância a importância total. Busca-se com essas perspectivas do BSC considera o grau de importância na opinião do respondente, de cada indicador na formação do padrão de qualidade da Unipac, totalizando 16 abordagens.

Foi realizada uma pesquisa com 1.030 respondentes, sendo 31 eliminados por apresentar variância zero, totalizando 999 questionários válidos. Como proposto por Lima Júnior (2008), os questionários dos respondentes que apresentaram variância zero, ou seja, responderam para todos os indicadores o mesmo valor, foram eliminados das análises. Assim acredita-se que o respondente não ponderou ao responder, pois, em 16 itens, apresentou a mesma resposta. Na análise descritiva, a média representa o grau de importância dado pelos respondentes de acordo com o questionário realizado, que varia de 0 a 5.

O gráfico de Radar foi utilizado para mostrar os resultados apresentados na análise descritiva. Esse gráfico, também conhecido como gráfico de Aranha ou gráfico de Estrela devido à sua aparência, plota os valores de cada categoria ao longo de um eixo separado que inicia no centro do gráfico e termina no anel externo. O gráfico de Radar compara os valores agregados de várias sequências de dados.

Para verificar se existem diferenças significativas visualizadas por intermédio da análise descritiva dos dados, foi realizada a Análise de Variância (Anova). Pela análise de variância é possível avaliar se as diferenças observadas entre mais de duas médias amostrais podem ser distribuídas ao acaso, ou se de fato existem diferenças entre as médias das populações correspondentes (Werkema & Aguiar, 1996). Para comparar as médias dos indicadores do *Balanced Scorecard* entre os grupos, foi realizado inicialmente o teste de Levene, identificando a homogeneidade de variância entre os grupos. Esse teste permite averiguar a homogeneidade das variâncias a serem comparadas. E, neste caso, se o valor de p for maior que 0,05 indica que as variâncias são significativamente homogêneas.

Observando-se diferenças entre as médias, ao tentar descobrir para quais grupos as médias são diferentes, foi realizado o teste de Games-Howell. O teste de comparação de Games-Howell é indicado para situações nas quais as variâncias não são as mesmas entre os grupos e para quando os grupos possuem tamanhos muito diferentes (SPSS INC, 2003).

Quando não foi rejeitada a hipótese de igualdade de variâncias, utilizou-se o teste de Scheffe. O teste de Scheffe é robusto para casos em que as amostras possuem tamanhos muito diferentes (SPSS INC, 2003). A Análise Fatorial tem como objetivo analisar as inter-relações entre um vasto número de variáveis, identificando um grupo de dimensões latentes comuns, as quais se denominam fatores (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005).

4. Análise de Resultados

O público-alvo da pesquisa está dividido em três grupos de análise, sendo eles “Diretor/Coordenador”, “Professores” e “Alunos”. A Figura 1 apresenta a distribuição da amostra por grupos. No total, foram realizadas (válidas) 999 entrevistas, das quais 3,7% (37 entrevistados) são do grupo Diretor/Coordenador; 9,0% (90 entrevistados), do grupo “Professores”; e 87,3% (872 entrevistados), do grupo “Alunos”. Todas as análises foram realizadas para os três grupos de investigação.

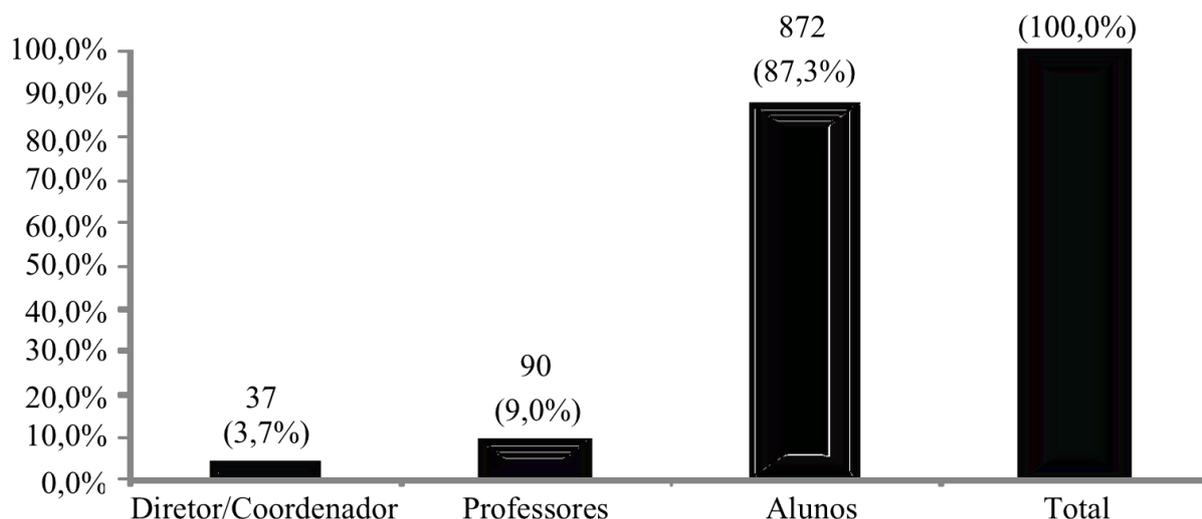


Figura 1. Distribuição dos entrevistados por grupos de análise

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Análises Descritivas dos Graus de Importância dos Indicadores

Para cada um dos indicadores, foram calculadas algumas estatísticas descritivas como: a média, o desvio-padrão e o grau de importância, que é a soma dos percentuais das notas 4 (quatro) e 5 (cinco) da escala de notas utilizada no questionário. A média geral dos indicadores foi calculada, primeiramente, obtendo-se média das notas de cada entrevistado para os indicadores. Posteriormente, foi feita a média entre os entrevistados e calculado o desvio-padrão da média geral, em cada perspectiva. A significância das diferenças entre as médias obtidas foram avaliadas por meio de testes estatísticos de Análise de Variâncias (Anova), para comparação entre as médias das notas.

4.1.1 Perspectiva aprendizagem e crescimento

A primeira perspectiva do BSC avaliada foi referente à Aprendizagem e Crescimento. Observou-se que a significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem as perspectivas tendem a ser bastante influenciadas pelo grupo “Alunos”. A Tabela 1 apresenta algumas estatísticas descritivas.

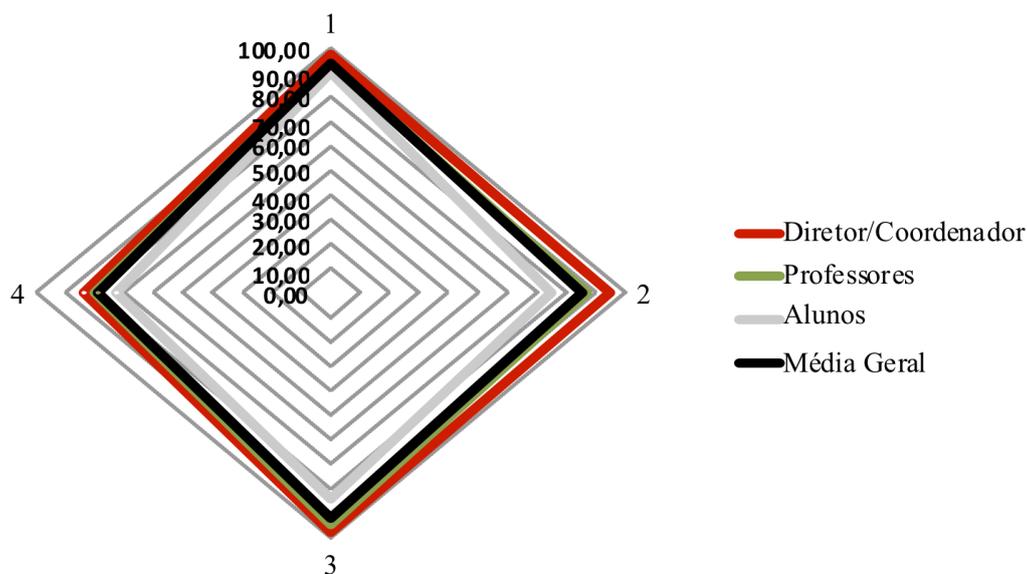
Tabela 1

Estatística Descritiva da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Grupos	Indicadores	Média	Desvio- Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Qualificação dos professores	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,57	0,60	13,13%	94,59%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	4-Aprimoramento em Tecnologia da Informação (TI)	4,27	0,84	19,67%	83,78%
	Média Geral	4,62	0,36	7,79%	93,24%
Professores	1-Qualificação dos professores	4,66	0,72	15,45%	93,33%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,32	0,83	19,21%	86,67%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	4,67	0,67	14,35%	94,44%
	4-Aprimoramento em Tecnologia da Informação (TI)	4,14	0,80	19,32%	80,00%
	Média Geral	4,45	0,55	12,36%	88,61%
Alunos	1-Qualificação dos professores	4,56	0,72	15,79%	90,25%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,09	0,92	22,49%	74,66%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores	4,34	0,87	20,05%	83,72%
	4-Aprimoramento em Tecnologia da Informação (TI)	4,02	1,04	25,87%	72,59%
	Média Geral	4,25	0,72	16,94%	80,30%

Fonte: dados da pesquisa.

O grupo “Diretor/Coordenador” tende a dar notas mais altas aos indicadores referentes à “Aprendizagem e Crescimento”, o que pode ser observado para os valores médios e para os graus de importância atribuídos e apresentados na Tabela 1. O grupo alunos tende a atribuir menos importância a essa perspectiva em relação aos demais grupos, quando se observa os valores médios das notas. Outro fator relevante é em termos de homogeneidade dos grupos, pois o Coeficiente de Variação (CV) é menor para o grupo Diretor/Coordenador (7,79%), o que indica que as percepções tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas na Figura 2.



Legenda:

1. Qualificação dos professores
2. Qualificação dos técnicos administrativos
3. Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente
4. Aprimoramento em Tecnologia da Informação TI

Figura 2. Grau de importância para os indicadores da perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Fonte: dados da pesquisa

Pelo Gráfico 2, pode-se notar que o grau de importância atribuído pelos alunos a essa perspectiva tende a ser menor em comparação ao grupo dos professores e o grupo “Diretor/Coordenador”, respectivamente, para todos os indicadores. Quanto mais ao extremo do gráfico de Radar, maior é o percentual do grau de importância atribuído aos indicadores. As linhas dos percentuais de notas dos alunos estão mais internas ao gráfico de Radar e inferiores à média geral, o que indica notas de importância mais baixas.

4.1.2 Perspectiva processos internos

A segunda perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi referente a “Processos Internos”. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva. Essas diferenças estão relacionadas, principalmente, à avaliação dos diretores/coordenadores. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas.

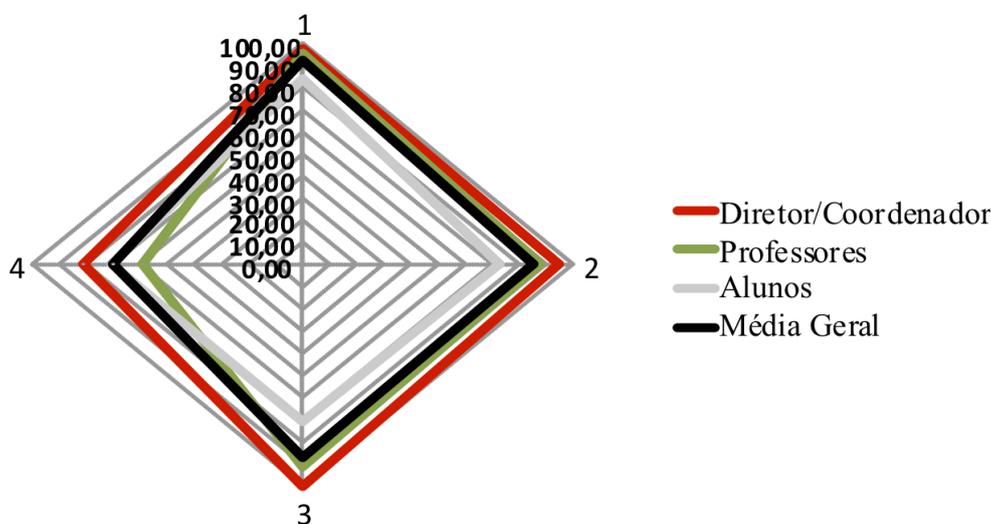
O grupo “Diretor/Coordenador” tende a atribuir notas mais altas aos indicadores referentes à Perspectiva Processos Internos, o que pode ser observado para os valores médios e para os graus de importância atribuídos na Tabela 2. Os alunos tendem a atribuir menos importância a essa perspectiva em relação aos demais grupos quando se observa os valores médios das notas, embora para essa perspectiva as diferenças pareçam ser menores. Outro fator relevante é em termos de homogeneidade dos grupos. O Coeficiente de Variação (CV) é menor para o grupo “Diretor/Coordenador” (8,30%) e para o grupo “Professores” (9,74%), o que indica que as percepções tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados desses dois grupos. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas na Figura 3.

Tabela 2

Estatística Descritiva da Perspectiva Processos Internos

Grupos	Indicadores	Média	Desvio-Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,76	0,50	10,50%	97,30%
	2-Programa de pesquisa e extensão	4,24	0,55	12,97%	94,59%
	3-Infraestrutura física e tecnológica	4,73	0,45	9,51%	100,00%
	4-Projetos e programas sociais	4,11	0,70	17,03%	81,08%
	Média Geral	4,46	0,37	8,30%	93,24%
Professores	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,66	0,56	12,02%	95,56%
	2-Programa de pesquisa e extensão	4,31	0,71	16,47%	87,78%
	3-Infraestrutura física e tecnológica	4,50	0,66	14,67%	91,11%
	4-Projetos e programas sociais	3,84	0,91	23,70%	58,89%
	Média Geral	4,33	0,41	9,47%	83,33%
Alunos	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,34	0,89	20,51%	83,94%
	2-Programa de pesquisa e extensão	3,97	1,08	27,20%	72,71%
	3-Infraestrutura física e tecnológica	4,01	1,17	29,18%	70,64%
	4-Projetos e programas sociais	3,96	1,04	26,26%	70,64%
	Média Geral	4,07	0,87	21,38%	74,48%

Fonte: dados da pesquisa.



Legenda:

1. Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino
2. Programa de pesquisa e extensão
3. Infraestrutura física e tecnológica
4. Projetos e programas sociais

Figura 3. Grau de importância para os indicadores da perspectiva Processos Internos

Fonte: dados da pesquisa

Pela Figura 3, pode-se notar que o grau de importância atribuído pelos alunos essa perspectiva tende a ser menor em comparação ao grupo dos professores e ao grupo dos diretores/coordenadores, respectivamente, exceto para o atributo “Projetos e Programas Sociais”. As linhas dos percentuais de notas dos alunos estão mais internas ao gráfico de Radar e inferiores à média geral, o que indica notas de importância mais baixas.

4.1.3 Perspectiva clientes

A terceira perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi a de “Clientes”. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva. Essas diferenças estão relacionadas principalmente à avaliação dos professores. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas.

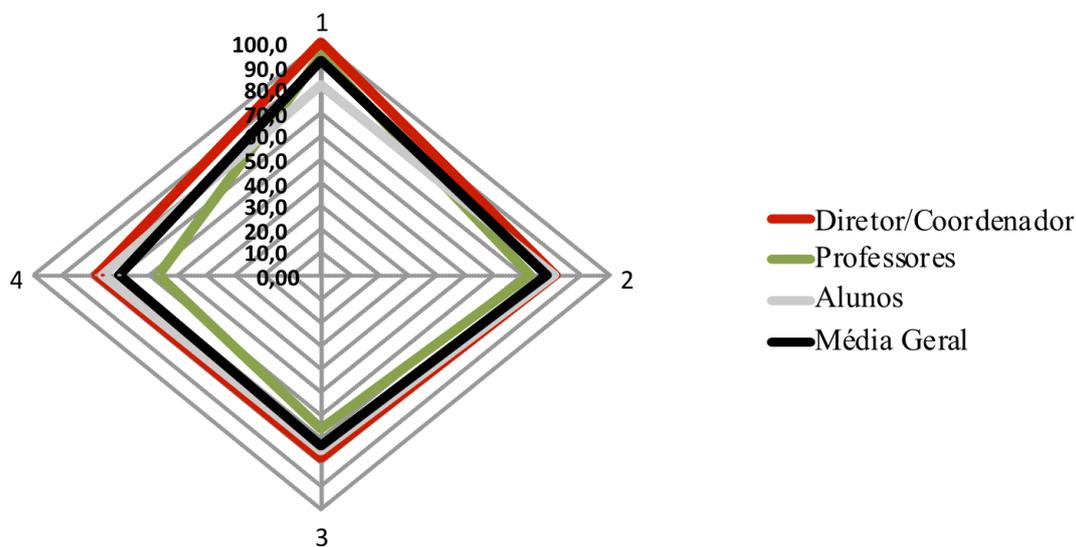
Tabela 3

Estatística Descritiva da Perspectiva Clientes

Grupos	Indicadores	Média	Desvio- Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,95	0,33	6,67%	100,00%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,08	0,86	21,08%	81,08%
	3-Atribuir valor ao aluno, por meio de serviços de apoio	3,86	0,92	23,83%	78,38%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	4,30	1,13	26,28%	78,38%
	Média Geral	4,30	0,55	12,79%	84,46%
Professores	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,62	0,59	12,77%	94,44%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,04	0,83	20,54%	72,22%
	3- Atribuir valor ao aluno, por meio de serviços de apoio	4,01	0,89	22,19%	65,56%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	3,64	1,15	31,59%	56,67%
	Média Geral	4,08	0,63	15,44%	72,22%
Alunos	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,31	0,92	21,35%	81,88%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,23	1,02	24,11%	80,96%
	3- Atribuir valor ao aluno, por meio de serviços de apoio	4,10	1,04	25,37%	75,23%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	4,10	0,99	24,15%	75,80%
	Média Geral	4,19	0,82	19,57%	78,47%

Fonte: dados da pesquisa.

Para a perspectiva “Clientes”, o grupo “Professores” demonstra uma importância um pouco mais baixa em relação aos demais grupos. A Tabela 3 apresenta diferenças médias aparentemente significativas entre os grupos “Professores” e os demais grupos. O Coeficiente de Variação (CV) é menor para o grupo “Diretor/Coordenador” (12,79%), o que indica que as percepções tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas no Figura 4.



Legenda:

1. Reputação pela qualidade de ensino
2. Atender às expectativas do aluno
3. Atribuir valor ao aluno, por meio de serviços de apoio.
4. Tradição da marca reconhecida no mercado.

Figura 4. Grau de importância para os indicadores da perspectiva Clientes

Fonte: dados da pesquisa

Pela Figura 4, pode-se notar a baixa percepção dos professores em relação ao grau de importância para a perspectiva “Clientes”. Para três dos quatro indicadores, as linhas referentes aos percentuais do grau de importância estão inferiores aos demais grupos, o que indica uma avaliação bastante negativa.

4.1.4 Perspectiva financeira

A última perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi a “Financeira”. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas.

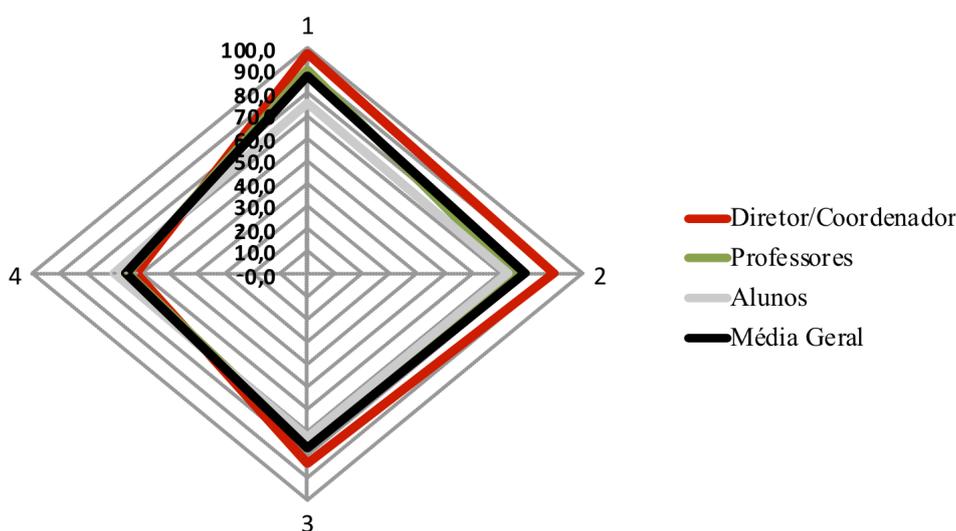
Tabela 4

Estatística Descritiva da Perspectiva Financeira

Grupos	Indicadores	Média	Desvio- Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,35	0,68	15,63%	89,19%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,27	0,73	17,10%	83,78%
	4-Programas de incentivos	3,65	0,86	23,56%	62,16%
	Média Geral	4,28	0,49	11,45%	83,11%
Professores	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,58	0,70	15,28%	90,00%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,06	0,83	20,44%	74,44%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,09	0,76	18,58%	75,56%
	4-Programas de incentivos	3,91	1,02	26,09%	65,56%
	Média Geral	4,16	0,55	13,22%	76,39%
Alunos	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,10	1,01	24,63%	75,46%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,11	2,04	49,64%	72,94%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,02	1,03	25,62%	72,25%
	4-Programas de incentivos	3,99	1,26	31,58%	69,84%
	Média Geral	4,06	1,03	25,37%	72,62%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta diferenças médias aparentemente significativas entre os grupos de alunos e professores em relação ao grupo “Diretor/Coordenador”. O grupo Diretor/Coordenador” atribuem importância maior ao indicador referente à sustentabilidade financeira com uma média um pouco superior, aparentemente. O grupo “Alunos” parece atribuir menos importância aos programas de incentivos, em relação aos demais indicadores. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas no Figura 5.



Legenda:

1. Sustentabilidade financeira da instituição
2. Recolocação custo/benefício da mensalidade
3. Utilização racional dos recursos disponíveis
4. Programas de incentivos

Figura 5. Grau de importância para os indicadores da perspectiva Financeira

Fonte: dados da pesquisa

Pela Figura 5, pôde-se notar uma percepção mais alta do grupo “Diretor/Coordenador” em relação ao grau de importância da perspectiva “Financeira”, que parece ter sido afetada pelo indicador sustentabilidade financeira da instituição. No geral, o grupo Diretor/Coordenador atribui maior grau de importância para a maioria dos indicadores.

4.2 Análise Fatorial para determinação de fatores para as perspectivas do *Balanced Scorecard*

O que se pretende mostrar por intermédio da Análise Fatorial é se realmente os 4 indicadores, dentro de cada perspectiva, podem ser representados pelos respectivos fatores que, por sua vez, representam as perspectivas do BSC. Dessa forma, torna-se possível realizar uma análise comparativa para a perspectiva como um todo, em vez de indicador por indicador. O método utilizado foi o de Componentes Principais. A Tabela 5 apresenta os resultados da Análise Fatorial das perspectivas do BSC.

Tabela 5

Análise Fatorial das Perspectivas do BSC (Escala Logarítmica)

Perspectiva	KMO	Bartlett's	Fatores Extraídos	Variância Explicada
Aprendizagem e crescimento	0,786	< 0,001	1	65,26%
Processos Internos	0,809	< 0,001	1	68,03%
Clientes	0,775	< 0,001	1	66,90%
Financeira	0,813	< 0,001	1	68,70%

Fonte: dados da pesquisa

Pelos resultados da Tabela 5, concluiu-se que os indicadores podem ser reduzidos por um único fator para todas as perspectivas. Os valores da estatística de Kaiser Meyer Olkin são todos bem superiores a 0,600, o que indica um bom ajuste dos dados ao modelo de análise fatorial. A variância explicada também pode ser considerada bastante razoável, ou seja, os fatores extraídos para cada perspectiva conseguem explicar a variabilidade dos dados por intermédio dos indicadores de *Balanced Scorecard* estabelecidos. O teste de Bartlett's (*Bartlett's Test of Sphericity*) comprova que a matriz de correlação entre os indicadores para cada um dos fatores não é uma matriz identidade. Sendo assim, existem correlações significativas entre os indicadores que compõem cada fator determinado. De acordo com os critérios estatísticos apresentados na Tabela 5, as Análises Fatoriais realizadas foram adequadas. Os autovalores referentes às importâncias dos fatores gerados pela análise fatorial conseguiram explicar mais de 65% da variabilidade dos dados para todas as perspectivas.

4.2.1 Resultado da comparação média entre os escores calculados pela análise fatorial para as perspectivas do BSC

De acordo com Tabela 6, para valores menores que 0,05 rejeita-se a hipótese de igualdade de variância entre os grupos. Dessa forma, realizou-se o teste de Scheffé, para verificar para quais grupos existe diferença.

Tabela 6

Teste de Levene para Igualdade de Variância (Escala Logarítmica)

Fatores	Estatística de Levene	Valor P	Homogeneidade de variância
Fator Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	13,799	0,000	Não assumida
Fator Perspectiva Processos Internos	27,592	0,000	Não assumida
Fator Perspectiva Clientes	3,930	0,020	Não assumida
Fator Perspectiva Financeira	18,161	0,000	Não assumida

Fonte: dados da pesquisa

A análise que comparou os escores médios dos fatores entre os grupos de análise se mostrou importante para uma análise mais geral acerca do *Balanced Scorecard*. Confirmou-se uma percepção de menor importância para os entrevistados do grupo de alunos e uma maior importância atribuída aos entrevistados do grupo de coordenadores/diretores, em alguns casos, equiparáveis em relação ao grupo dos professores.

Entretanto, para uma análise mais criteriosa, parece ser mais relevante uma visão dos próprios indicadores, uma vez que ela permite avaliar pontualmente quais os *gaps* ou diferenças são mais relevantes. A análise por fatores tende a não permitir que diferenças significativas entre os grupos sejam observadas, uma vez que o índice gerado sofre maiores influências de certas variáveis em relação a outras. O mesmo pode ocorrer com a análise da média geral da perspectiva. Em alguns casos, não se observa diferença na média geral, mas existem alguns *gaps* quando os indicadores são analisados de forma isolada.

O resultado comparativo da média do escore da Análise Fatorial foi semelhante à nota média simples dos indicadores para a perspectiva “Aprendizagem e Crescimento,” “Processos Internos” e “Clientes”. Para as duas primeiras, a avaliação dos alunos foi inferior em termos de importância. Já para a perspectiva “Clientes”, ambas as análises não indicaram diferenças entre os grupos. Entretanto, é mais estratégico verificar os indicadores de forma individual para uma conclusão mais detalhada e mais pontual.

5. Discussão

Ao analisar os resultados da pesquisa obtidos por meio da aplicação de questionários, com a direção/coordenação, professores e alunos, para avaliar a consistência estratégica entre esses sujeitos dentro das perspectivas do BSC, observa-se que as percepções entre os *stakeholders* são diferentes e nem sempre convergem para a mesma opinião.

Ao analisar a percepção referente à “Aprendizagem e Crescimento” e a “Processos Internos”, pode-se inferir que os diretores/coordenadores tendem a dar notas mais altas a esses indicadores, no entanto, os alunos tendem a atribuir menos importância a essas perspectivas em relação aos demais grupos. Portanto, considerando que o objetivo da pesquisa é verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*, percebe-se, por meio dessa análise, que as percepções são divergentes em alguns atributos. Logo, vai ao encontro de Rocha e de Oliveira Casartelli (2014), que pressupõe que, com a adequação do BSC para as Instituições de Ensino Superior, é possível criar e comunicar a estratégia e as direções, oferecendo aos gestores das IES opções viáveis para decidir seus planos e ações, conforme mostrado na percepção do grupo “Diretor/Coordenador”.

Ao se analisar o grau de importância avaliada sobre o cliente, o grupo de professores indica uma importância um pouco mais baixa em relação aos demais grupos. O Coeficiente de Variação (CV), para três dos quatro indicadores referentes aos percentuais do grau de importância, está inferior aos demais grupos, o que indica uma avaliação bastante negativa. Já quando avaliada a percepção “Financeira”, observam-se diferenças médias aparentemente significativas entre os grupos de alunos e professores em relação ao grupo de “diretores/coordenadores”. Uma vez que o grupo “Diretor/Coordenador” atribuiu importância maior ao indicador referente à sustentabilidade financeira, com uma média um pouco superior, aparentemente, os alunos parecem atribuir menos importância aos programas de incentivos, em relação aos demais indicadores.

Em relação às análises fatoriais realizadas, percebeu-se que foram adequadas. Os autovalores referentes às importâncias dos fatores gerados pela análise fatorial conseguiram explicar mais de 65% da variabilidade dos dados para todas as perspectivas.

No geral, confirmou-se uma percepção de menor importância para os entrevistados do grupo “Alunos” e uma maior importância atribuída aos entrevistados do grupo “Coordenador/Diretor”, em alguns casos equiparáveis em relação ao grupo dos professores. O mesmo pode ocorrer com a análise da média geral da perspectiva. Em alguns casos, não se observa diferença na média geral, mas existem alguns *gaps* quando os indicadores são analisados de forma isolada. Sendo assim, é mais estratégico verificar os indicadores de forma individual para uma conclusão mais detalhada e mais pontual. Assim, os resultados encontrados convergem para a literatura pois verificam a importância dos *stakeholders* por meio da adaptação das quatro perspectivas do BSC, conduzindo-os a uma gestão focada na eficiência e na consistência estratégica (Silva, 2009).

6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Nesse sentido, pode-se inferir que a percepção dos *stakeholders* são, em geral, diferentes, porém, importantes para a consistência estratégica das IES e seus planejamentos estratégicos futuros. Infere-se então que o grupo “Coordenador/Diretor” avalia com uma percepção maior do que os outros grupos analisados. Mas cada grupo por meio dos resultados é capaz de apresentar sua percepção e, a partir delas, as podem empresas verificar sua consistência estratégica a ser desenvolvida dentro da IES, o que torna as percepções por meio do BSC eficientes para as IES, pois elas ajudam a alinhar os interesses dos indivíduos, ou o próprio indivíduo com as estratégias da instituição.

Ao verificar a gestão em IES quanto à investigação da consistência estratégica, que é vista como o compartilhamento de recursos e ações por unidade de negócios, prevendo o nível de desempenho de negócios que podem interferir nos resultados dos alunos, professores e interessados, propondo contribuir para o alinhamento das estratégias e redução dos *gaps* encontrados, percebe-se que os interesses são diferentes. Logo, isso gera implicações no ambiente estratégico, pois requer uma maior disseminação da metodologia do BSC, participação ativa da alta administração e reconhecimento da importância do planejamento estratégico comum aos interessados.

O BSC é uma ferramenta de auxílio aos gestores para um gestão eficaz e eficiente, o que deve sustentar as IES em momentos de aumentos da concorrência, transformações no setor e exigências governamentais, pois as IES devem aplicar medidas de desempenho apropriadas ao sistema, que reflitam e deem oportunidade de melhorar seu ensino e pesquisa, na qualidade de suas instalações e funcionários. Tais medidas de desempenho também devem incorporar as perspectivas das partes interessadas na IES, as quais devem ser comunicadas a todos e avaliadas constantemente por meio de um método apropriado de gestão, como o BSC, melhorando assim a competitividade das IES, tanto local quanto nacional; também deve-se à limitação de poucas instituições utilizadas, podendo ser estendida a mais instituições e localidades. Apesar de muitas técnicas de gestão utilizadas pelas IES serem baseadas nas solicitações do MEC, vale a pena investigar os benefícios que o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão pode alcançar.

Portanto, considerando os resultados apresentados, a hipótese H1 foi confirmada, respondendo ao problema de pesquisa de que não existe consistência estratégica interna sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Esses resultados têm propósito de contribuir com informações para o processo de gestão e com a consistência das estratégias na visão dos principais interessados da IES.

O trabalho teve por limitação a não segregação dos resultados por instituição, mas uma generalização dos resultados para as todas IES pesquisadas, impossibilitando a compreensão mais detalhada dos dados por IES. Como sugestão de pesquisas futuras tem-se o envolvimento também da parte administrativa das IES, pois os funcionários fazem parte do processo que envolve a gestão institucional, além de lidarem diretamente com as demandas existentes. Como novas pesquisas, pode-se também comparar as estratégias das instituições de ensino do setor público e privado, avaliando melhores práticas por região, apresentando os resultados por instituição, evitando, assim, sua generalização, o que pode facilitar na verificação do alinhamento da percepção das perspectivas e indicadores, considerando a realidade de cada instituição envolvida.

Referências

- Atkinson, A. A.; Waterhouse, J. H. & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), pp. 25-37
- Chen, C. M.; Delmas, M. A. & Lieberman, M. B. (2015). Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 36(1), pp. 19-36. doi: 10.1002/smj.2199.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), pp. 92-117. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271994.
- De Melo Santos, N.; Bronzo, M.; de Oliveira, M. P. V. & de Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(3), pp. 106-129. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.5>.
- Ferreira, J. M. (2013). *Perspectivas do Balanced Scorecard na avaliação da consistência estratégica: um estudo baseado na percepção da direção/coordenação e dos alunos em uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Frezatti, F.; Bido, D. S.; Cruz, A. P. C. & Machado, M. J. C. (2015). A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico?. *BBR-Brazilian Business Review*, 12(1), pp. 129-156. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.6>.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman.
- Harrison, J. S.; Hall, E. H. & Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications. *Academy of Management Journal*, 36(5), pp. 1026-1051. doi: 10.2307/256644.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), pp. 33-59. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>.
- Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

- Kettunem, Juha. (2003). Strategic evaluation of institutions by students in higher education. *Perspectives*, 7(1), 14-18. DOI: 10.1080/1360310022000056687.
- Kettunem, J. (2003). Strategic evaluation of institutions by students in higher education. *Perspectives*, 7(1), pp. 14-18. doi: 10.1080/1360310022000056687.
- Lamberg, J. A.; Tikkanen, H.; Nokelainen, T. & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), pp. 45-60. doi: 10.1002/smj.726.
- Lima Júnior, G. F. de. (2008). *Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: um estudo em instituição de ensino superior privada*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Lira, M.; Gonçalves, M. & Marques, M. D. C. D. C. (2015). Instituições de ensino superior públicas em Portugal: sua administração sob as premissas da new public management e da crise econômica global. *Revista Brasileira de Educação*, 20(60), pp. 99-119. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782015206006>.
- Meneghetti, C.; De Beni, R. & Cornoldi, C. (2007). Strategic knowledge and consistency in students with good and poor study skills. *European Journal of Cognitive Psychology*, 19(4-5), pp. 628-649. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09541440701325990>.
- Moore, G. (1999). Tinged Shareholders theory: or what 's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, 8(2). doi: 10.1111/1467-8608.00136.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha, D. J. A. (2000). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada: estudo de caso da unidade 4 da Universidade Gama*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Rocha, J. M. & de Oliveira Casartelli, A. (2014). Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 7(3), pp. 268-290. doi <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p268>.
- Rüdell Boligon, J. A., Pentiado Godoy, L., & Souto Bolzan Medeiros, F. (2014). Balanced Scorecard: Estratégia de Gestão Vinculada à Melhoria da Qualidade Organizacional. *GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 4(3), pp. 1228-1243. doi: 10.7198/S2237-0722201400030017.
- Serdar Asan, Ş. & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), pp. 999-1014. doi: 10.1080/14783360701592604.
- SPSS Inc. (2003). *Advanced Statistical Analysis Using SPSS*.
- Silva, R. (2009). *Balanced Scorecard–BSC–Gestão do Ensino Superior–Gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado*. Curitiba: Juruá.
- Starik, M. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. *Business and Society*, California, 33(1), pp. 82-131. doi: 10.1177/000765039403300105.
- Teixeira, J. F. & de Castro, L. M. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), pp. 237-257. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p237>
- Venkatraman, N. & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concepts of 'fit' in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), pp. 513-525.
- Werkema, M. C. C, Aguiar, S. (1996). *Planejamento e Análise de Experimentos: como identificar e avaliar os principais indicadores influentes em um processo*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

Processo de Implementação do IFRS: um ensaio teórico sobre as justificativas relacionadas a resistências às mudanças organizacionais sob a teoria de Lewin

Resumo

O processo de implementação do *International Financial Reporting Standards* (IFRS) nas empresas brasileiras ocasionou diversas mudanças organizacionais, gerando em algumas delas, em diferentes intensidades, o fenômeno de resistência à mudança. A ocorrência desse fenômeno fez com que a adequação às novas normas fosse prejudicada. Este artigo tem como objetivo justificar as diferentes formas de resistência encontradas por Boscov (2013) em três empresas brasileiras, que estavam passando pelo processo de convergência internacional das normas contábeis, sob o olhar das três etapas de mudança propostas por Lewin (1947). Espera-se que, utilizando a teoria de Lewin, potenciais justificativas para a incidência do fenômeno de resistência à mudança das normas contábeis sejam levantadas e melhor compreendidas. Para isso, foi realizado um ensaio teórico acerca do tema resistência à mudança em razão da implementação do IFRS. Após o estudo, foi concluído que, das três empresas acompanhadas por Boscov (2013), somente uma companhia conseguiu atingir a implementação plena das novas normas com a ausência de resistência. Nas outras duas empresas, há o fenômeno de resistência à mudança, nas quais os números gerados pelo IFRS não são usados de forma consensual no processo de tomada de decisão. Aponta-se como causa desse fenômeno a percepção inicial, por parte dos agentes nas empresas, de que a mudança não traria grandes benefícios ao processo de tomada de decisão da companhia. Para estudos posteriores, recomenda-se uma análise de como está o fenômeno de resistência nessas duas companhias atualmente e ampliação da amostra de estudo.

Palavras-chave: implementação do IFRS, mudanças organizacionais, etapas de mudança de Lewin (1947), resistência à mudança.

Camila Pereira Boscov

Doutora em Ciências Contábeis pela USP
e professora do Insper – SP. Contato:
Rua Quatá, 300, Vila Olímpia, São Paulo
– SP, CEP: 04546-042.
E-mail: camilapb2@insper.edu.br

Gabriel Ribeiro Vieira Rezende

Graduando em Economia pelo Insper
– SP. Contato: Rua Quatá, 300, Vila
Olímpia, São Paulo – SP,
CEP: 04546-042
E-mail: gabrielrvr@al.insper.edu.br

Introdução

O processo de globalização que vem ocorrendo nas últimas décadas gerou desafios para a Contabilidade devido a novos princípios contábeis de divulgação e mensuração na elaboração das demonstrações financeiras pelas empresas. Em razão da globalização dos mercados foram criadas as normas internacionais de contabilidade conhecidas como IFRS. Com a implementação das novas normas, esperava-se “menores custos de financiamento; acesso mais fácil ao mercado de capitais; maior transparência e comparabilidade; e maior credibilidade do mercado financeiro” (Macedo, Machado e Machado, 2013, p.67).

Gonçalves, Batista, Macedo e Marques (2014, p. 38) concluíram que a implementação do IFRS acarretou um ganho significativo de relevância às informações contábeis comparadas às informações nos antigos padrões. Nessa mesma linha de pensamento, por meio de um estudo qualitativo, Araújo, Cornacchione, Reginato e Suzart (2014) apontaram que a implementação dos IFRS acarretou maior aproximação entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial.

Também com o intuito de identificar as mudanças organizacionais causadas pela implementação das novas regras contábeis, Boscov (2013) realizou um estudo de caso múltiplo com três empresas brasileiras que passavam pelo processo de convergência contábil. Por meio de uma investigação qualitativa, foram constatadas dez mudanças organizacionais, separadas de acordo com os critérios de mudança propostos por Mintzberg e Westley (1992, pp. 40-41): cultura, estrutura, sistemas e pessoas, como pode ser verificado na Figura 1.

Estrutura	Integração das áreas e melhor conhecimento da organização Envolvimento do conselho de administração Maior proximidade no relacionamento com investidores Condução de consultorias financeiras Desgaste no relacionamento com clientes
Sistemas	Mudança em sistemas de informação (SAP). Uso de informações gerenciais Mudança em <i>covenants</i>
Pessoas	Mudança no perfil profissional Realização de treinamentos

Figura 1. Categorização das Mudanças Organizacionais com as IFRS

Fonte: Boscov (2013).

Desse modo, não foi possível verificar de forma direta que as mudanças organizacionais do movimento de convergência contábil alteraram a cultura das empresas (Boscov, 2013, p. 188).

Para melhor compreensão dessas mudanças organizacionais propostas por Boscov (2013), será analisada, neste artigo, a obra de Lewin (1947). O autor é considerado um cientista social muito influente no desenvolvimento de teorias acerca do processo de mudança Burnes e Cooke (2013, p. 408).

Lewin afirmava que o *status quo* é um sistema submetido a um conjunto de forças opostas, que o mantém em equilíbrio. Uma vez que uma das forças se modifica, inicia-se o processo de mudança, dividido em três etapas: descongelamento, consistindo na quebra do *status quo*; movimento, cria novos comportamentos; e congelamento, no qual surge um novo equilíbrio entre as forças (Lewin, 1947).

Uma das consequências geralmente encontradas em processos de mudanças são as diferentes formas de resistências. Existe, atualmente, uma aproximação na percepção dos acadêmicos a respeito da resistência à mudança. Para Bareil (2013, p. 62), a resistência à mudança pode ser vista sob a ótica de dois paradigmas: o tradicional, classificando a resistência como um problema a ser eliminado; e o moderno, que classifica a resistência como uma espécie de *feedback* para aqueles com intenção de implementar a mudança. Giangreco e Peccei (2005, pp. 1816-1817) enxergam a resistência como uma atitude divergente às mudanças que estão sendo implementadas. Já Delassus, Vandellannoite e Lorraine (2014, p. 47) afirmam que a resistência é originada da percepção ameaçadora e pouco útil que os indivíduos têm da mudança.

No estudo de caso múltiplo feito por Boscov (2013), duas das três empresas analisadas enfrentaram esse fenômeno de resistência devido, principalmente, ao fato de não concordarem parcialmente com alguns procedimentos do IFRS. Outro fato causador da resistência foi a ausência de exemplos e parâmetros para as empresas se espelharem, que são, em geral, as principais causas precursoras do fenômeno de resistência à mudança Umble, E. e Umble, M. (2014, p.18).

O objetivo deste artigo será justificar as diferentes formas de resistência encontradas por Boscov (2013), em três empresas brasileiras, que estavam passando pelo processo de convergência internacional das normas contábeis, sob o olhar das três etapas de mudança propostas por Lewin (1947).

Espera-se que com esta investigação sejam encontradas justificativas para compreender a existência do fenômeno de resistência à mudança, em relação às modificações nas regras contábeis. A compreensão das razões que levam à resistência da implementação das normas pode fornecer possíveis diretrizes para agentes reguladores no processo de elaboração de novas normas contábeis e permitir que administradores entendam quais variáveis impactam em um processo de mudança contábil.

Os impactos das mudanças podem variar para cada tipo de empresa, setor e modelo contábil, mas ao analisar três empresas que passam por essas alterações, os resultados podem ser úteis ao contribuírem para diminuição do processo de resistência.

Na primeira seção, os principais achados de Boscov (2013) relacionados às mudanças geradas pelo IFRS serão descritos. A seção seguinte tem como foco o tema resistência à mudança, contendo uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Os achados de Boscov (2013) relativos à resistência à mudança das normas contábeis são descritos na seção três. A próxima seção descreve o trabalho de Lewin (1947) acerca das diferentes fases de mudança; a seção cinco relaciona a teoria de Lewin aos achados de Boscov; e a última seção apresenta as conclusões do trabalho.

1. Mudanças organizacionais encontradas no processo de implementação do IFRS

O objetivo do estudo de Boscov (2013) foi a análise das principais mudanças organizacionais consequentes do IFRS, categorizando os impactos encontrados em relação aos elementos de mudanças descritos por Mintzberg e Westley (1992, pp. 40-41): cultura, estrutura, sistemas e pessoas. Também foi objetivo averiguar a resistência à mudança.

Os autores deste artigo obtiveram acesso indistinto aos dados coletados por Boscov (2013). Os parágrafos a seguir sintetizam esse trabalho e seus principais achados. Este artigo, portanto, caracteriza-se como um ensaio teórico utilizando-se de dados secundários.

A estratégia de pesquisa, orientada por um estudo de caso múltiplo, analisou, detalhadamente, de agosto até dezembro de 2011, três grandes empresas brasileiras que passaram pelo processo de convergência contábil: Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), CCR S.A. e uma empresa de energia intitulada, de forma fictícia, como ABC.

Este trabalho possibilitou entender a implementação das novas normas contábeis. Todas as empresas analisadas relataram que tiveram diversas dificuldades de adoção das normas internacionais. Todas elas passaram por um árduo processo de trabalho, com muitas horas extras. Nessas empresas, funcionários foram alocados em tempo integral para dedicarem-se ao projeto. Apesar de o trabalho ter aumentado, nota-se que fizeram poucas contratações. As empresas de consultoria ajudaram em graus diferentes nessas instituições.

O processo de convergência trouxe um aumento na quantidade e complexidade de trabalho na área contábil. Outro desafio estava ligado ao impacto das mudanças em outras áreas da empresa, como: financeira, planejamento, novos negócios, engenharia, tecnologia da informação e alta administração.

As empresas relatam que, houve intensas conversas com auditores para definirem os novos procedimentos, mas que todos, auditores e preparadores, estavam aprendendo pela primeira vez. Não havia nada preestabelecido e, muitas vezes, a Europa não servia de exemplo em razão de questões específicas do Brasil.

As empresas também comentaram que por serem as normas internacionais baseadas em princípios, não existiam modelos prontos estabelecidos e foi necessário reformular todas as políticas da companhia. Em muitos casos, foram pioneiras e serviram de *benchmarking* para outras corporações.

O grande desafio foi a operacionalização da adoção de normas complexas na realidade econômica de cada empresa. Muitas informações foram obtidas em outras áreas das organizações e foram necessários diversos trabalhos de integração. Foi necessário, também, conhecer mais os processos da empresa para formularem as novas políticas contábeis.

O trabalho identificou e analisou diversas mudanças organizacionais encontradas no estudo de caso múltiplo. Com diferentes níveis de intensidade, as principais mudanças organizacionais relatadas foram:

1. Integração das áreas e melhor conhecimento da organização.
2. Envolvimento do conselho de administração.
3. Maior proximidade no relacionamento com investidores.
4. Condução de consultorias financeiras.
5. Desgaste no relacionamento com clientes.
6. Mudanças em sistema de informação (SAP).
7. Uso de informações gerenciais.
8. Mudanças em *Covenants*.
9. Mudança no perfil profissional.
10. Realização de treinamentos.

O estudo categorizou as mudanças encontradas em relação aos elementos de mudanças organizacionais relacionados em Mintzberg e Westley (1992, pp. 40-41). Assim, foi possível compreender quais foram as alterações ocorridas na cultura, estrutura, sistemas e pessoas. Além disso, foi possível, também, identificar quais desses elementos foram mais impactados, em quantidade e intensidade, com o IFRS.

Não foi possível verificar de forma direta que as mudanças organizacionais do movimento de convergência contábil alteraram a cultura das empresas. Não se pode concluir, com base nos achados dos estudos e protocolo utilizado para investigação, que os pressupostos básicos que as organizações desenvolveram para lidar com seus problemas, sua maneira de perceber, pensar e sentir foram alterados com o processo de convergência contábil.

Com as entrevistas realizadas, concluiu-se que com o IFRS a área contábil precisou ampliar seu relacionamento com outras áreas para conseguir informações para suas contabilizações. A Contabilidade precisou entender muito mais do negócio da empresa, e as áreas de negócio passaram a entender os impactos contábeis de suas ações.

Foram criadas novas estruturas de governança para facilitarem a comunicação com outras áreas e para promoverem mecanismos de *enforcement*. Ter uma sólida estrutura de governança ajudou as companhias durante esse processo de convergência contábil. As novas políticas contábeis eram aprovadas em diversos comitês internos no BNDES. Essa estrutura de governança possibilitou a efetiva aplicação das políticas nas diversas áreas da companhia e estimulou a participação de diversas áreas, tendo o comprometimento com as mudanças da contabilidade internacional começado com os cargos mais altos da instituição.

Na CCR, a situação é a mesma, os novos procedimentos contábeis são discutidos com diretores e conselheiros do grupo. Depois disso, eles entram em vigor nas diversas áreas. Na empresa ABC, a importância do peso de suas políticas de governança facilitou a renegociação dos *covenants* com as instituições financeiras.

Alterações na estrutura de poder podem ser sentidas, pois com o movimento de convergência contábil altera-se o prestígio do profissional que passa a ter uma maior proximidade com o conselho de administração. Assim, o contador passa a realizar consultorias financeiras dentro da empresa, demonstrando o impacto contábil das decisões estratégicas.

Muitas vezes, as premissas do IFRS precisaram ser aprovadas pelo conselho de administração. As questões contábeis foram mais expostas e o conselho precisou entender mais de Contabilidade.

Hoje, a área que foi responsável pela realização do projeto IFRS fornece consultorias para outras áreas da organização sobre os impactos contábeis de uma determinada transação. Para realizar uma nova aquisição, a área contábil é chamada para opinar, por exemplo, sobre a questão do ágio.

Também, foi relatada a dificuldade em convencer empresas parceiras, clientes e *stakeholders* sobre a necessidade de uma Contabilidade mais refinada e a importância da auditoria. Diversas reuniões foram necessárias para convencê-los de que os benefícios superariam os custos.

A área de relações com investidores recebeu vários questionamentos dos acionistas, principalmente devido a mudanças na base de cálculo de dividendos. Os investidores passaram a entender mais sobre os procedimentos contábeis e o impacto dessa contabilidade internacional no resultado da organização. Um ponto negativo relatado é que essa área deveria discutir questões mais agregadoras com o mercado e, não, contabilizações.

Com a implementação do IFRS, as empresas tiveram que realizar diversas alterações em seus sistemas contábeis. O SAP foi o sistema escolhida para isso. Além disso, muitas informações que antes eram usadas somente para fins gerenciais passaram a ser utilizadas pelos sistemas contábeis na confecção das novas demonstrações. Uma consequência dessa nova confecção foi a quebra de alguns *covenants*. As instituições brasileiras anteciparam a implementação de muitas questões contábeis que nem mesmo eram feitas em empresas europeias.

A área financeira precisou entender melhor os impactos do IFRS nas demonstrações contábeis consolidadas para verificar a necessidade de renegociar alguns *covenants*. A negociação com os bancos foi complicada, uma vez que muitos não entendiam os novos procedimentos contábeis.

Foi relatado, também, que muitas informações que antes eram utilizadas, somente, para fins gerenciais são divulgadas ou servem de fonte de informação para a contabilidade societária.

A implementação do processo de convergência contábil alterou o perfil profissional e ocasionou uma maior necessidade de treinamentos. Foi possível constatar diversas mudanças nas empresas analisadas em relação ao novo perfil profissional, alterações em procedimentos e planejamento.

Com o IFRS, os contadores precisaram entender mais das outras áreas, e profissionais de outras áreas passaram a conhecer mais a Contabilidade. A área de engenharia da CCR precisou entender mais sobre os novos procedimentos contábeis. 35% dos *trainees* contratados pela empresa eram engenheiros civis recém-formados responsáveis por elaborarem um projeto sobre a mudança no perfil do engenheiro diante do novo cenário contábil.

Todas as empresas analisadas realizaram treinamentos para os funcionários externos e internos para a disseminação do conhecimento. A participação da alta administração foi fundamental para que isso ocorresse.

Geralmente, a equipe dedicada em tempo integral para a implementação do projeto IFRS era quem promovia os treinamentos internos objetivando nivelar os funcionários, disseminar conhecimentos e discutir questões de ordem prática sobre o que e como fazer para implementar as novas normas. Uma reclamação presente foi a de que o nível de formação do profissional da contabilidade não acompanhou a complexidade das mudanças e que os treinamentos internos foram necessários para suprirem o problema de qualificação.

2. Resistência às mudanças organizacionais

A habilidade de cada organização para aderir às mudanças é finita (Palmer, 2015, p.8). Ao se aproximar desse limite, os agentes responsáveis pela mudança tendem a enfrentar cada vez mais resistência. Com isso pode-se perceber por que a implementação das normas contábeis internacionais tem apresentado o fenômeno de resistência, visto que são necessárias alterações tecnológicas, treinamentos e comunicação e comprometimento das pessoas.

Em relação aos desafios do processo de mudança, Kisil (1998, p.57) faz as seguintes considerações:

1. a maioria dos participantes busca o crescimento pessoal;
2. todos são críticos em relação ao processo de mudança;
3. a maioria deseja e é capaz de participar, positivamente, da mudança;
4. as pessoas não temem a mudança, temem a perda.

Para Cunha e Rego (2002, p.8):

Todos aqueles que se sintam potencialmente prejudicados pela mudança tenderão a resistir-lhe. A ultrapassagem da resistência à mudança é um processo complexo cujo desfecho depende, designadamente, dos interesses dos contendores, do seu poder relativo e das táticas de jogo político que levam a cabo. As lutas políticas podem conduzir aos adiamentos táticos, às negociações pelo domínio dos “territórios”, à reformatação das redes e alianças, a impasses, a conflitos agudos mas circunscritos a uma parte da organização, ou a lutas ligeiras embora de expansão generalizada.

A expressão “resistência à mudança” geralmente é creditada a Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo.

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947 como citado em Hernandez & Caldas, 2001).

Quando se revisa a literatura acadêmica sobre mudança organizacional, verifica-se que as proposições clássicas – frouxamente modeladas e praticamente não testadas – que foram rascunhadas no final da década de 40 e difundidas como bom senso gerencial nas décadas que se seguiram são registradas como verdade universal. Essa visão tradicional assume a resistência à mudança como algo sempre negativo, o que anula os potenciais benefícios desse fenômeno ao processo de mudança (Ford, Ford, & D’amelio, 2008, p.363).

Os autores, Hernandez e Caldas (2001) analisaram os pressupostos básicos encontrados na literatura sobre resistência à mudança, e fizeram contra pressupostos, conforme o apresentado na Figura 2.

Pressuposto	Contrapressuposto
A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional	A resistência é escassa, somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. Ao tentar preveni-las, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças.	Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	A resistência, quando ocorre, pode acontecer entre os gestores, agentes de mudanças e empregados (derivado da proposição original de Lewin)
A resistência à mudança é um fenômeno grupal, coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva, ela varia de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Figura 2. Pressupostos básicos de resistência à mudança

Fonte: Hernandez e Caldas (2001).

Daft (2006, p. 344) considera que um dos desafios do processo de mudança está ligado ao fator humano. Segundo o autor, as organizações são compostas por pessoas e suas relações entre si. As mudanças na estratégia, na estrutura, nas tecnologias e nos produtos não acontecem por si mesmas e as que acontecem em cada uma dessas áreas envolvem, também, mudanças nas pessoas.

O estudo de Silva e Vergara (2003) foi realizado em cinco organizações que, nos anos 2000 e 2001, vinham passando ou haviam passado recentemente por grandes processos de mudança. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais, realizadas com cerca de 15 funcionários da base e do nível de gerência intermediária de cada uma das organizações. O objetivo das entrevistas foi o de captar os sentimentos dos indivíduos e os significados atribuídos por eles às mudanças ocorridas.

São raras as situações nas quais os indivíduos declaram se sentir plenamente ativos nas situações de mudança em curso nas organizações estudadas. O sentimento predominante é o de que, muitas vezes, eles se veem como objetos das definições ou, ainda, como uma espécie de atores guiados (Silva & Vergara, 2003)

As supostas manifestações de resistência, encontradas são, antes de tudo, manifestações de emoções, tais como: ansiedade, medo, angústia, raiva e nostalgia. A mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos. (Silva & Vergara, 2003). Para Smollan (2011, p.13), no meio organizacional, essas emoções podem ser decorrentes da necessidade de maiores informações e mais tempo para pensar a respeito das mudanças, ou até mesmo geradas pela preocupação dos funcionários com o desalinhamento entre as novas ideias e os valores e princípios tradicionais da organização.

Os autores Sales e Silva (2007) fizeram um mapeamento dos fatores de resistência à mudança encontrados na literatura e citados na Figura 3.

Autor	Característica
Toole	Hipóteses para explicar por que as pessoas resistem à mudança: homeostase, inércia, insatisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual <i>versus</i> mediocridade do grupo, ego, pensamento em curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento e falácia da exceção.
Kotter e Schlesinger	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de confiança, avaliações diferentes e baixa tolerância à mudança.
Motta	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao <i>status</i> funcional, acomodam-se aos seus direitos e conveniências e receio do passado.
Robbins	Identificaram-se as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado de mudança; inércia do grupo; ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas; e ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Figura 3. Fatores de resistência à mudança

Fonte: Sales e Silva (2007).

De acordo com o resultado da pesquisa de Sales e Silva (2007), em um estudo de campo em uma empresa de calçados nordestina, cerca de 96% dos líderes e 85% dos colaboradores operacionais concordam com a afirmativa de que, quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confiável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância para o processo de transformação.

Nessa mesma direção, a conclusão de Georgalis, Samaratunge, Kimberley e Lu (2015, p.108) a partir do estudo de uma instituição de serviços financeiros, converge com a conclusão de Sales e Silva (2007). Os autores evidenciam a importância da relação entre líderes e membros para a disseminação de informações necessárias à implementação das mudanças.

Pôde-se concluir então que a resistência às mudanças não é somente advinda de uma reação natural do ser humano. De acordo com a pesquisa, foi possível identificar que entre outros, o mau planejamento, as falhas no processo de mudanças, a falta de comunicação, a ausência de um líder participativo e atuante são fatores geradores de resistência, portanto ela pode ser encarada como uma forma de evitar um mau resultado ao final da implantação das mudanças. Os colaboradores acreditam que a resistência seja manifestada em caso de falhas no processo de mudança. Sendo assim, quando houver resistência, será possível identificar essas falhas, minimizando a probabilidade de erros ao final (Sales & Silva, 2007).

As pesquisas mostraram que, apesar da visão tradicionalista acerca da resistência, as pessoas, principalmente os líderes, já vislumbram seus aspectos positivos, uma vez que 63% dos líderes concordam com a ideia de que a resistência pode contribuir de alguma forma para o processo de mudança; e cerca de 45% dos líderes e operacionais afirmam ser a resistência algo positivo, número relativamente significativo, levando-se em consideração a falta de conhecimento acerca da abordagem do tema (Sales & Silva, 2007).

O sucesso de um plano de mudança relaciona-se com um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e da compreensão dos mecanismos de mudança (Wood Jr., 1992).

As mudanças acontecem na percepção das pessoas sobre o ambiente. O ambiente percebido seria uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas consequências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e, não, de acordo com os fatos reais. Desse modo, tem-se a formação de um *gap* entre o que é real e o que é efetivamente levado em conta pela organização (Rossetto, Cunha, Orssatto, & Matignago, 1996).

Em um estudo com 452 funcionários chineses de diferentes empresas, Hon, Bloom e Crant (2014, p. 936) concluíram que ambientes nos quais os funcionários têm colegas de trabalho colaboradores a percepção acerca da importância da tomada de risco e criatividade mudam positivamente, diminuindo os efeitos prejudiciais da resistência à mudança.

O trabalho de Salvador, Três, Costalonga, Pelissari e Silva (2010) teve como objetivo compreender como a resistência à mudança é contextualizada nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional das empresas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto, no qual se adotou uma pesquisa com enfoque qualitativo. Na primeira etapa, foram abordados conceitos e relações de poder, clima e cultura diante das resistências dos indivíduos em um processo de mudança organizacional. Posteriormente, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas com 63 funcionários da empresa, sendo gerentes e operadores.

Como técnica de análise de dados, adotou-se o método de análise de conteúdo por meio da interpretação das 10 categorias retiradas dos fragmentos de texto respondidos pelos entrevistados. Os resultados obtidos revelam que, apesar de os entrevistados, tanto do nível gerencial, quanto do operacional, admitirem haver um bom gerenciamento das mudanças por parte da empresa mediante treinamentos, reuniões, integração das pessoas, políticas de benefícios, entre outros, existe algum tipo de resistência quando se trata de mudança, principalmente de nível estrutural (terceirização e reengenharia), e isso altera a percepção e os sentimentos dos funcionários em relação à empresa (Salvador *et al.*, 2010).

Para Sacomano Neto & Escrivão Filho (2000, p. 144), a gerência é um importante ponto de referência para a disseminação das novas ideias, sem o seu comprometimento, as estratégias para a implantação de inovações não se consolidam. Uma equipe gerencial participativa, com habilidade de comunicação e negociação, tende a minimizar a resistência às mudanças, diminuindo as forças internas que caminham no sentido oposto à implementação (Mariana, Daniela e Nadina, 2013, p.1609).

As gerências, geralmente, têm três papéis fundamentais (Bonn & Pettigrew, 2009):

1. monitorar e controlar os médios gerentes;
2. se envolver no processo de decisão estratégica; e
3. promover acesso aos recursos.

Para uma mudança no processo de trabalho ser efetiva, os participantes precisam estar engajados. O processo de trabalho deve ser adaptado às características locais desses participantes (Vilkas e Stancikas (2006, p.84).

O *feedback* é fundamental para que o processo de mudança ocorra com êxito e o gestor possua um importante papel para a boa execução da transformação. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, James e Knopaske (2006, pp.481-482), o gestor pode criar um bom programa de mudança organizacional, mas pode não obter nenhum dos resultados previstos por negligenciar a importância da motivação, do reforço e do *feedback* para os funcionários. Logo no início, cada etapa da implementação da mudança deve ser guiada por uma pessoa ou grupo responsável liderando o processo (Palmer, 2015, p.1)

Esses princípios servem para descongelar a antiga aprendizagem, incutindo e consolidando uma nova; o descongelamento lida diretamente com resistência à mudança; o movimento para a nova aprendizagem requer treinamento, demonstração e *empowerment*; a consolidação do comportamento aprendido ocorre com a aplicação do reforço e *feedback*. Gibson *et al.* (2006, pp.481-482).

O artigo de Vilka e Stancikas (2006) analisa as mudanças planejadas em processos organizacionais de trabalho. Foi possível entender as mudanças entre a organização e os indivíduos à luz da teoria de Feldman e Pentland (2003), segundo a qual mudanças nos processos de trabalho ocorrem por meio de conceituação, comunicação e adaptação da mudança. Assim um enfoque qualitativo e um estudo de caso, foram investigados os estágios anteriores à mudança (planejamento) e posteriores à implementação da mudança. O estudo revela que a alta administração é o agente que inicia a mudança, mas tem influência moderada. Ela deve comunicar mudanças, interpretá-las, descobrir novas *performances* e integrar os novos modos de agir e as alterações devem ser vistas como um novo modo de agir e pensar que nunca termina.

O trabalho de Szabla (2007) analisou como funcionários sindicalizados de um estado americano percebiam a implementação de um novo sistema eletrônico de avaliação de *performance* e como eles respondiam à mudança planejada em termos de cognição, emoção e intenção. O estudo concluiu que há uma relação significativa entre a percepção da liderança estratégica na mudança planejada e a resposta à mudança em termos de cognição, emoção e intenção.

O estudo de Razali e Vrontis (2010) examinou os principais fatores que contribuíram para a aceitação dos funcionários para a implementação de um novo sistema em uma empresa na Malásia. A ênfase do estudo estava na percepção dos trabalhadores. Um questionário foi entregue a 250 funcionários, e os resultados indicam que o envolvimento da alta gerência e o comprometimento organizacional são as duas maiores variáveis que impactam na aceitação dos funcionários para a mudança planejada ocorrer.

3. Resistência às mudanças oriundas do processo de implementação do IFRS

Um dos principais desafios referente ao processo de mudança encontrado na literatura é a resistência à mudança. No estudo de caso múltiplo de Boscov (2013), notou-se que as resistências às mudanças aconteceram em diferentes intensidades nas três organizações analisadas. Os parágrafos seguintes sintetizam os achados sobre as resistências às mudanças encontradas no estudo de Boscov (2013).

A ABC e o BNDES ainda apresentam resistências às mudanças oriundas do processo de conversão contábil internacional. Alguns procedimentos contábeis foram muito trabalhosos para a empresa ABC, mas a informação gerada não foi útil para a instituição, de acordo com os depoimentos. Os entrevistados citam situações sobre cálculo do valor de indenização após prazo de concessão sobre o custo de reposição para mais de 600.000 itens do imobilizado, contabilização de aquisição reversa, registro de plano de pensão, baixa de ativos e passivos regulatórios. Esses foram procedimentos desnecessários e, muitas vezes, trabalhosos e que, na opinião dos executivos, não foram utilizados pelo mercado.

Para a empresa ABC, um dos problemas do IFRS é que as regras criadas, muitas vezes, não são bem definidas, distorcendo os conceitos, criando dificuldades no entendimento, diferentes formas de interpretação e problemas de comparabilidade. Essa resistência pode dificultar, segundo Nickel e Coser (2007), o processo de adaptação as novas normas.

A empresa ABC cita o exagero de informações a valor justo como um problema do IFRS. Segundo a empresa, o IFRS tem muito exagero de *Fair Value* e o mercado tem muitas imperfeições. A volatilidade do resultado para o acionista ficou ruim, e muitos modelos matemáticos e muitas premissas foram consideradas como deficiências da contabilidade internacional. Sales e Silva (2007) consideram que, para aceitarem as mudanças, as pessoas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçadas e prejudicadas pela mudança.

A principal queixa da ABC refere-se ao fato de o IFRS não permitir o reconhecimento de ativos e passivos regulatórios, enquanto que, para a empresa, “as demonstrações contábeis do setor elétrico não ficaram melhores com o IFRS, conforme afirmou Eliseu Martins. Elas ficaram muito piores”.

Nota-se, nesse caso, que a resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações. (Hernandez & Caldas, 2001).

A empresa ABC preferiu seguir as recomendações da auditoria para os ativos e passivos regulatórios e efetuar a baixa para não ter uma ressalva no balanço. A distorção da informação foi preferida em relação a um balanço com ressalva.

Foram necessárias, na empresa ABC, muitas reuniões para convencer os auditores sobre alguns procedimentos. A instituição levou dois anos para convencê-los sobre a necessidade de capitalizar gastos com reposição de ativos intangíveis.

A baixa de ativos e passivos regulatórios faz com que as demonstrações contábeis em IFRS, na opinião dos entrevistados, não refletissem a realidade econômica da instituição. Gerencialmente, esses números de ativos e passivos regulatórios ainda são usados.

Para os entrevistados dessa empresa, o IFRS não afeta em nada o dia a dia da área regulatória. Todas as decisões gerenciais são baseadas em função do valor da tarifa regulatória, conseqüentemente, utiliza-se a contabilidade gerencial para a tomada de decisão e, além disso, há a contabilidade regulatória, regulada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

A empresa ABC, portanto, por não concordar com diversos procedimentos oriundos das normas internacionais, resiste às mudanças, as obedecendo somente para não obter uma demonstração contábil com ressalva. Ela não enxerga melhorias com essas informações para a tomada de decisão.

No BNDES não há, ainda, a cultura de que o número IFRS representa melhor a realidade econômica da instituição. Segundo entrevistados, é preciso um árduo trabalho de mudanças culturais para que essas mudanças sejam incorporadas no modelo de gestão da organização.

Muitas vezes, os números são gerados com o único intuito de serem enviados para a contabilidade. Os números em BRGAAP ainda são utilizados, gerencialmente, em muitos casos. As mudanças acontecem na percepção das pessoas sobre o ambiente (Rossetto *et al.*, 1996). Os números em IFRS ainda não foram percebidos na instituição como aquele que melhor espelha sua realidade.

O número da Provisão para Devedores Duvidosos (PDD), via procedimentos do IFRS, não é utilizado no dia a dia da instituição e serve, apenas, para ser enviado para a área contábil. O BNDES acredita que o modelo Basileia reflete melhor a realidade econômica, é mais conservador e protege melhor a instituição tanto do risco idiossincrático como sistêmico. Gerencialmente, a organização utiliza um modelo mais flexível, com hipóteses menos simplificadas.

O BNDES precisou levar o ajuste a mercado de seus derivativos embutidos para o resultado, mas a instituição acredita que esse procedimento não faz sentido, pois o lucro ou prejuízo não será realizado imediatamente. Dessa forma, o ajuste deveria ficar, segundo a organização, no patrimônio líquido.

O BNDES considera, por outro lado, que algumas informações em IFRS refletem melhor a realidade econômica da instituição. As informações a valor justo ajudam melhor acompanhar os ativos da organização. Há, na área de mercado de capitais, uma percepção da melhoria do número gerado.

O teste de *impairment* das participações societárias pode ser útil para a organização tomar decisões de desinvestimento. É importante para avaliar o orçado e o realizado e ver se o *valuation* acordado está sendo cumprido.

Nota-se, com isso, que o BNDES resiste parcialmente às transformações contábeis. Por um lado, não há consenso de que o IFRS melhor reflete a realidade econômica da instituição e os números antigos ainda são usados para a tomada de decisão. Por outro lado, em algumas áreas já existe a percepção das melhorias dos novos procedimentos.

Na empresa CCR, a visão é completamente diferente, os entrevistados acreditam que o IFRS foi algo muito positivo. Após um ano de implementação, viram que as mudanças foram para melhor.

Os entrevistados relatam que, hoje, analisando algumas mudanças, ficam pensando “como não pensei nisso antes!. Por que fazer, por exemplo, uma amortização linear se o meu benefício não é linear?”

O Grupo CCR passou a fazer a amortização de seu intangível pela curva de benefício econômico. Essa nova forma de amortização espelha de maneira muito mais apropriada, segundo entrevistados, a realidade econômica da empresa. A mudança trouxe para a contabilidade uma melhor representação do negócio.

A informação sobre tendência em longo prazo, utilizada para o cálculo do *impairment*, serve de referência para decidir comprar ou não um negócio, ou até para se desfazer de um.

Hoje, o Grupo CCR tem convicção da contribuição que o IFRS deu para a empresa. O projeto possibilitou, por exemplo, enxergar melhor os investimentos, e a empresa acredita que houve melhorias na qualidade da informação.

No Grupo CCR, cada concessionária tem uma área de planejamento e controle e são responsáveis pela elaboração do orçamento quinquenal, bem com das estimativas até o final de cada contrato de concessão. Atualmente, todas as decisões gerenciais do Grupo CCR são tomadas com os números em IFRS. No entanto, o sucesso da implementação do IFRS na instituição pode ser devido ao papel da gerência, que acreditou na melhora do número gerado.

Entretanto, o grupo está prevendo uma terceira demonstração contábil para atender ao poder concedente, com as antigas práticas contábeis, pois não existiam definições concretas sobre o fato até o final da realização do estudo de caso múltiplo. Assim, a empresa poderá ter três demonstrações contábeis: societária, fiscal e poder concedente.

4. A teoria de Lewin

Com o objetivo de compreender as diferentes formas de resistência encontradas por Boscov (2013) em seu estudo, a teoria das três fases de mudança de Lewin foi definida como o parâmetro principal para a análise das resistências encontradas durante a implementação do IFRS. Apesar de ser criticada por autores como Kanter, Stein e Jick (1992, p.10) devido à simplificação de estruturas muitas vezes complexas, a abrangência e aplicabilidade da teoria de Lewin, décadas após seu desenvolvimento, confirmam sua eficácia e importância para o meio organizacional, justificando sua escolha para a investigação dos assuntos tratados neste artigo.

O cientista social Lewin (1947) dedicou-se ao estudo do campo sócio-psicológico, desenvolvendo teorias acerca do comportamento de indivíduos inseridos em determinados grupos e das forças que atuam em suas decisões e percepções. O entendimento das suas teorias acerca de processo de mudança e do fenômeno de resistência à mudança é essencial para compreender o porquê da ineficiência de alguns processos que visam à modificação da produção, consumo, hábitos, etc. (Lewin, 1947).

O termo “grupo” indica um conjunto de indivíduos caracterizado por certa interdependência entre eles. O autor ilustra isso com um exemplo: “em uma população as mulheres loiras não constituem um grupo pelo simples fato de serem loiras, mas se em uma loja as funcionárias loiras sofrem discriminação, elas se tornam um grupo com propriedades específicas” (Lewin, 1947). Portanto, o foco da ciência social consiste, prioritariamente, nas relações existentes entre indivíduos mais do que nos indivíduos propriamente ditos.

Com o objetivo de facilitar sua análise acerca da dinâmica social de grupos, o autor faz uso de um diagrama chamado “campo social”, no qual um valor numérico é atribuído aos eventos sociais e as forças que os influenciam são explicitadas. Assim, a estabilidade de um grupo é mantida por um conjunto de forças opostas. No equilíbrio quase estacionário, essas forças possuem a mesma intensidade, seu módulo, entretanto, pode assumir qualquer valor.

Ao modificar uma das forças, o equilíbrio é alterado. Entretanto modificar ou acrescentar uma força levando em consideração apenas o novo patamar desejado não é o suficiente para atingi-lo, pois, o equilíbrio da respectiva população possui valores e processos definidos que constituem o que o autor denomina por hábitos ou costumes sociais. Essas características são vistas como barreiras para a implementação de mudanças, por isso uma força adicional é necessária para superá-las e atingir o novo patamar desejado. Esse processo consiste na primeira fase da mudança, a fase de descongelamento.

Quanto mais valorizados os padrões de um grupo socialmente, maior será a resistência de cada indivíduo para alterar o nível no qual se encontra. Conseqüentemente a maneira mais eficaz para iniciar a mudança é abordar o grupo como um todo em vez de cada membro de maneira isolada. Assim, alterando os ideais da população, a vontade de continuar pertencendo e se identificando com o grupo leva cada indivíduo a mudar.

O autor aponta a importância de o objetivo inicial não consistir apenas em alterar o nível no qual o grupo se encontra, mas em, uma vez alterado, estabiliza-lo no novo patamar. Esse processo corresponde à terceira fase de mudança, chamada de congelamento. As modificações que ocorrem entre esses dois processos – as alterações dos valores do grupo e seu patamar – correspondem à segunda fase, movimento. Novamente deve ser enfatizada a importância da abordagem do grupo em detrimento da abordagem individual, visto que ela tende a gerar um efeito de maior permanência à mudança desejada.

Conforme dito anteriormente, para alterar o nível no qual o grupo se encontra, deve-se alterar uma das forças. Quando isso acontece, e o nível do equilíbrio quase estacionário é mantido, identifica-se o fenômeno de resistência à mudança. Apesar de a manutenção do equilíbrio ser possível mesmo após o aumento de alguma força, esse equilíbrio não é igual ao equilíbrio anterior, pois independentemente de, em cada caso, a soma das forças em sentidos opostos resultar em zero, as forças, no segundo caso, apresentam módulo superior às forças do primeiro.

Essa diferença no módulo das forças é refletida no aumento da tensão social existente no segundo equilíbrio, mas, apesar da aparente estabilidade, esta nova situação é mais sensível e delicada. De acordo com o autor, o aumento da tensão social é acompanhado por maior fadiga, maior agressividade, maior influência emocional e menores atitudes construtivas no grupo.

Para evitar esse resultado e possibilitar uma mudança efetiva, deve-se adotar uma estratégia que minimize as forças opostas às alterações desejadas, pois assim o nível social será modificado sem o aumento de tensão e seus consequentes prejuízos.

5. Relação entre as diferentes formas de resistência e as três etapas de mudanças de Lewin

Uma vez analisada a teoria de Lewin, pode-se observar o processo de implementação do IFRS sob outra perspectiva. O antigo sistema contábil deve ser considerado um equilíbrio quase estacionário, e a perfeita e completa implementação do IFRS deve ser vista como o novo equilíbrio desejado.

Das três empresas acompanhadas por Boscov (2013), somente a CCR conseguiu atingir esse novo equilíbrio, pois as antigas práticas contábeis foram abandonadas e o IFRS é hoje visto de maneira positiva pelos funcionários, que acreditam que ele tenha trazido diversas melhorias para a transparência e significado das demonstrações contábeis da empresa. Atualmente, nessa empresa, o número gerado pelas normas internacionais é o utilizado no processo de tomada de decisão gerencial.

Nas outras duas empresas, há o fenômeno de resistência à mudança. Apesar de realizarem suas demonstrações de acordo com o novo critério, tanto na empresa ABC quanto no BNDES, o processo de implementação do IFRS foi realizado, pelo menos em algumas áreas e em algumas normas, de maneira compulsória.

A empresa ABC, por não concordar com diversos procedimentos oriundos das normas internacionais, resiste às mudanças, obedecendo-as somente para não obter uma demonstração contábil com ressalva. Ela não enxerga melhorias com essas informações para a tomada de decisão.

O BNDES, por sua vez, resiste parcialmente às transformações contábeis. Por um lado, não há consenso de que o IFRS melhor reflete a realidade econômica da instituição, e os números antigos ainda são usados para a tomada de decisão. Por outro lado, em algumas áreas já existe percepção das melhorias dos novos procedimentos. Devido a esses fatores, a adoção não pôde ser considerada plena e completa.

Ao comparar o processo bem-sucedido na empresa CCR com os processos malsucedidos nas outras duas empresas, observa-se que um fator fundamental para a incorporação dos novos procedimentos no processo de tomada de decisão gerencial da empresa foi o convencimento e aceitação, por parte dos funcionários, de que as novas práticas contábeis trariam benefícios e refletiriam melhor a situação da empresa.

Esse fator deve ser considerado como uma diminuição das forças opostas à mudança para o novo nível social. Utilizando a teoria de Lewin, observa-se que para atingir o novo equilíbrio não foi necessário o aumento da tensão social, mas, sim, o efeito inverso. A partir do momento em que surgiu a obrigatoriedade de implementação do IFRS e os funcionários da CCR entenderam sua importância e os benefícios advindos de sua incorporação, houve o descongelamento das antigas práticas contábeis, quebraram-se os costumes sociais e a fase de movimento foi iniciada, levando para o congelamento eficaz devido à aceitação voluntária por parte dos funcionários e da alta gerência.

Na empresa ABC, não houve aceitação das novas normas contábeis por parte dos funcionários de uma maneira geral. Principalmente devido à questão de não contabilização dos ativos e passivos regulatórios. O descongelamento foi feito de maneira compulsória, as forças que atuavam contra a mudança foram mantidas e forças a favor foram aumentadas, deslocando o equilíbrio na fase de movimento e gerando um resultado abaixo do esperado no congelamento. O fenômeno de resistência é encontrado pois, mesmo com a aplicação das forças, a alteração no nível social foi abaixo do esperado. O equilíbrio final, por sua vez, foi gerado com o aumento da tensão social, ou seja, é mais instável e delicado.

Os funcionários do BNDES não chegaram a um consenso acerca das possibilidades de melhorias advindas da aderência ao IFRS. De acordo com a teoria de Lewin, mudanças tendem a ser mais efetivas quando os valores do grupo são alterados. Nesse caso, a ausência de consenso evidencia a falha nesse aspecto, resultando na implementação parcial das novas regras. Novamente, observa-se a fase de descongelamento deficiente, pois, assim como na empresa ABC, boa parte dos funcionários aderiram de maneira compulsória aos novos métodos.

Fica evidente a importância de planejamento anterior às mudanças, sendo essa uma composição das três fases: descongelamento, movimento e congelamento. Em todas as fases, a abordagem deve ser feita com todo o grupo e, não com indivíduos, gerando consenso e fazendo com que cada membro mude de acordo com o grupo em vez de o contrário. O estudo de Boscov (2013), alinhado à conclusão de Lewin, mostra a eficácia de diminuir as forças opostas ao invés de aumentar forças no sentido da mudança.

6. Conclusões e recomendações para futuros estudos

O presente artigo tinha como objetivo justificar as diferentes formas de resistência às mudanças organizacionais encontradas por Boscov (2013) sob as três etapas de mudanças de Lewin (1947).

Foram analisadas três empresas, que passaram pelo processo de implementação do IFRS, a partir de um estudo de caso múltiplo feito por Boscov (2013). Posteriormente, a teoria de Lewin (1947) e as três fases de mudança foram utilizadas como parâmetro para identificar a origem da resistência nas empresas em relação aos novos procedimentos contábeis.

Com base nas três empresas estudadas, pôde-se afirmar que a fase inicial chamada de descongelamento é, possivelmente, a que mais se relaciona ao fenômeno de resistência, uma vez que nesse momento o grupo deve se separar de antigos hábitos, crenças e valores.

A implementação do novo conjunto de normas contábeis IFRS foi, evidentemente, mais difícil nas empresas onde houve resistência. Este estudo concluiu, assim como Lewin (1947), que, ao implementar mudanças, a eficiência e a estabilidade final do processo são maiores ao diminuir forças que atuam no sentido oposto às alterações desejadas em contrapartida à tentativa de aumentar forças no sentido do objetivo a ser alcançado.

Relacionando a implementação do IFRS à teoria de Lewin, concluiu-se que o antigo sistema contábil deve ser considerado um equilíbrio quase estacionário, e a perfeita e completa implementação do IFRS deve ser vista como o novo equilíbrio desejado.

Das três empresas acompanhadas por Boscov (2013), somente a CCR conseguiu atingir esse novo equilíbrio. Nas outras duas empresas, ABC e BNDES, há o fenômeno de resistência à mudança. Ao comparar o processo bem-sucedido na empresa CCR com os processos malsucedidos nas outras duas empresas, observa-se que um fator fundamental para a incorporação dos novos procedimentos no processo de tomada de decisão gerencial foi o convencimento e aceitação, por parte dos funcionários, de que as novas práticas contábeis beneficiariam e refletiriam melhor a situação da empresa.

Esse fator deve ser considerado como uma diminuição das forças que eram opostas à mudança para o novo nível social. Utilizando a teoria de Lewin, observa-se que, para atingir esse novo equilíbrio, não foi necessário o aumento da tensão social, mas ocorreu o efeito inverso. No momento em que surgiu a obrigatoriedade de implementação do IFRS e os funcionários da CCR entenderam sua importância e os benefícios advindos de sua incorporação, houve o descongelamento das antigas práticas contábeis, quebraram-se os costumes sociais e a fase de movimento foi iniciada, levando para o congelamento eficaz devido à aceitação voluntária por parte dos funcionários e da alta gerência.

Na empresa ABC, o descongelamento ocorreu de maneira compulsória, ou seja, as forças que atuavam contra a mudança foram mantidas e forças a favor foram aumentadas, deslocando o equilíbrio na fase de movimento e gerando um resultado abaixo do esperado no congelamento. Já os funcionários do BNDES não chegaram a um consenso acerca das possibilidades de melhorias advindas da aderência ao IFRS. A ausência de consenso evidencia a falha neste aspecto, resultando na implementação parcial das novas regras, ou seja, mesmo com a aplicação das forças, a alteração no nível social foi abaixo do esperado.

É possível concluir, com base nos resultados encontrados, que é de extrema importância para a implementação plena do IFRS em uma organização a aceitação e compreensão das melhorias advindas da mudança por parte dos agentes envolvidos nela. Para que uma nova norma seja plenamente implementada, é preciso que os usuários das informações contábeis percebam a melhoria informacional trazida pela mudança.

Os órgãos reguladores, ao elaborarem uma nova norma contábil, deveriam reforçar os benefícios relacionados à melhoria da informação contábil e, os impactos positivos no processo de tomada de decisão que seriam possibilitados com a substituição da norma.

Sugere-se que futuros estudos analisem a situação atual dessas três empresas sabendo-se, o estudo de caso múltiplo feito por Boscov (2013) acompanhou as três empresas de agosto até dezembro de 2011. É possível que as forças que atuam no sentido de alcançar as mudanças estejam imperando agora nas instituições de maior resistência. Sugere-se ainda a análise do processo de resistência à mudança em relação a implementação do IFRS em outras empresas e setores. Por fim, uma terceira sugestão de estudos posteriores seria a de analisar o fenômeno de resistência à mudança com base em outros autores, como Appelbaum, Degbe, MacDonald e Nguyen-Quang (2015); Bareil (2013); Ford *et al.* (2008); Hernandez e Caldas (2001) e Smollan (2011).

Referências

- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial & Commercial Training*, 47(2), pp. 73-80. doi:10.1108/ICT-07-2013-0044.
- Araújo, K. D., Cornacchione, E. B. Jr., Reginato, L., & Suzart, J. A. S. (2014, abril-junho). Percepção dos impactos da adoção das ifrs na contabilidade gerencial sob a ótica dos professores de programas de pós-graduação stricto sensu em contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 10(2), pp.105-124. doi:10.4270/ruc.2014214
- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal*, 31(3), pp. 59–71.
- Bonn, I., & Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: an organisational life cycle approach. *Journal Of Management & Organization*, 15(1), pp. 2-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S1833367200002844>
- Boscov, C. P. (2013). *Mudanças organizacionais observadas durante o processo de implementação dos pronunciamentos do CPC baseados nas IFRS*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal Of Management Reviews*, 15(4), pp. 408-425. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x
- Cunha, M. P., & Rego. A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. Universidade nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Daft, R. L. (2006). *Organizações: teorias e projetos* (7 ed.) . (Moreira, C., K. Trad.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning (Obra original publicada em 2001)..
- Daft, R. L. (2002). Processos de tomada de decisão. In R. L. Daft. *Organizações: teorias e projetos*. (C. K. Moreira, Trad.). (Cap. 11). São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (Obra original publicada em 2001).
- Delassus, V. P., Vandelannoitte, A. L., & Descotes, R. M. (2014). La résistance au changement de nom de marque: ses antécédents et ses conséquences sur le capital de marque. (French). *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), pp. 45-59.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), pp. 94-118.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362-377.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal Of Management (Sage Publications Ltd.)*, 40(1), pp. 89-113. doi:10.1177/0312896214526212
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from the Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp.1812-1829. doi: 10.1080/09585190500298404
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly J. R., James H., & Konopaske, R. (2006) *Organizações: comportamento, estrutura e processos* (12a ed). (Cuccio, S. S. M., Trad.) São Paulo: Mc Graw Hill. (Obra original publicada em 1976).

- Gonçalves, J. C., Batista, B. L., da Silva Macedo, M. A., & da Costa Marques, J. V. (2014). Análise do impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil: um estudo com base na relevância da informação contábil. *Revista Universo Contábil*, 10(3), pp. 25-43. doi:10.4270/ruc.2014318
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista De Administração De Empresas*, 41(2), pp. 31-45. doi:10.1590/S0034-75902001000200004
- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), pp. 919-941. doi:10.1177/0149206311415418.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York: free press.
- Kisil, M. (1998). Gestão de mudança organizacional (Vol. 4). São Paulo: Faculdade de saúde pública da Universidade de São Paulo.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics. In. D. Cartwright. (Ed.) *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: harper torchbook,. cap. 9, pp.188–237
- Macedo, M. A. S., Machado, M. A.V., & Machado, M. R. (2013). Análise da relevância da informação contábil no brasil num contexto de convergência às normas internacionais de contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 9(1), pp. 65-85. doi:10.4270/ruc.2013104
- Macedo, M. A. S., Machado, M. A.V., & Machado, M. R. (2013). Análise da relevância da informação contábil no brasil num contexto de convergência às normas internacionais de contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 9(1), pp. 65-85. doi:10.4270/ruc.2013104
- Mariana, P., Daniela, B., & Nadina, R. R. (2013). Forces that enhance or reduce employee resistance to change. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), .1606-1612.
- Mariana, P., Daniela, B., & Nadina, R. R. (2013). Forces that enhance or reduce employee resistance to change. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), pp. 1606-1612.
- Mário, S. N., & Edmundo, E. F. (2000). Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, 7(2), pp. 136-145. doi:10.1590/S0104-530X2000000200004
- Sacomo Neto, M., & Escrivão Filho, E. (2000). Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, 7(2), pp. 136-145. doi:10.1590/S0104
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992, december 1). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, pp. 39-59. DOI: 10.1002/smj.4250130905
- Nickel, D., & Coser, C. (2007). Mudança organizacional, aprendizagem e estresse: um estudo de caso numa IES. *REGE - Revista de Gestão*, 14(3), pp. 91-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36607>
- Palmer, B. (2015). Measure your organization's readiness for change. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), pp. 8-10.
- Palmer, B. (2015). Making Change Work. *Journal For Quality & Participation*, 37(4), pp. 1-2.
- Razali, M. Z., & Vrontis, D. (2010). The Reactions of Employees Toward the Implementation of Human Resources Information Systems (HRIS) as a Planned Change Program: A Case Study in Malaysia. *Journal of Transnational Management*. 15(3), pp. 229-245. doi:10.1080/15475778.2010.504497
- Rossetto, C.R., Cunha, C. J. A., Orssatto, C. H., & Martignago, G. (1996). Os elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. *Teoria e evidência econômica*, v. 4, n. 7/8.

- Sales, J. D., Silva, P. K. (2007). Os fatores de resistência à mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na indústria calçados bibi do município de Cruz das Almas – BA. *Semead – seminários em administração FEA-USP*, São Paulo, Brasil, 10.
- Salvador, A., Trés, E.K., Costalonga, F. B, Pelissari, A.S., & Silva, A.R.L. (2010). A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional. *Seget – simpósio de excelência em gestão e tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro, Brasil, 7.
- Silva, J. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE: Revista De Administração De Empresas*, 43(3), pp. 10-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>
- Smollan, R. (2011, autumn). Engaging with Resistance to Change. *University Of Auckland Business Review*, 13(1), pp. 12-15.
- Szabla, D. B. (2007). A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change across Perceived Change Leadership Strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), pp. 525-558. DOI: 10.1002/hrdq.1218
- Wood Jr., T. (1992). Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista De Administração De Empresas*, (3), pp. 74-87. doi:10.1590/S0034-75901992000300009
- Umble, M., & Umble, E. (2014). Overcoming resistance to change. *Industrial Management*, 56(1), pp.16-21. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.01.008
- Vilkas, M., & Stancikas, E. (2006). Modelling of Planned Change of Organizational Work Processes in Terms of Process' Internal Structure. *Engineering Economics*, 49(4), pp. 76-86.

Diretrizes aos autores

1. Regras para submissão de Artigos

Para submissão de artigos à Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC, os autores devem seguir as normas e critérios definidos pela REPeC. A partir de Janeiro de 2013 são seguidas as normas da *American Psychological Association* (APA) no que se refere às citações e referências bibliográficas. Serão rejeitadas as submissões que não estiverem de acordo com as normas.

Os artigos submetidos à Revista devem ser inéditos, ou seja, não terem sido publicados ou enviados a outro periódico.

Os artigos podem ser redigidos em português, inglês ou espanhol, com no mínimo 5.000 e máximo 10.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências. São permitidos, no máximo, 5 (cinco) autores por artigo. Todos os artigos aprovados serão traduzidos e publicados nas três línguas: português, inglês e espanhol.

Os artigos que contiverem Tabelas ou Figuras, estas devem estar em formato que permitam ser editadas. Caso algumas dessas Tabelas ou Figuras tenham sido importadas de outros programas, como Excel, Power Point etc., deve ser enviado também o arquivo de origem como Arquivo Complementar.

Não usar expressões como id., ibid., op. cit., loc. cit. e assemelhadas, ou notas de referência e de rodapé. São admitidas notas no final do texto, no entanto, devem ser evitadas.

A submissão dos artigos deve ser de forma eletrônica pelo site www.repec.org.br. Ao final da submissão será enviada mensagem eletrônica por e-mail com a confirmação do recebimento do artigo.

2. Conteúdo e Formatação dos Artigos

Para submissão, os artigos devem conter:

- o **título** no idioma de origem do artigo (português, inglês ou espanhol) sem identificação do(s) autor(es);
- um **resumo** no idioma de origem do artigo (português, inglês ou espanhol) em no mínimo 150 e máximo de 250 palavras, espaço simples entre linhas, em um único parágrafo e sem entrada de parágrafo. Ao final do resumo devem ser inseridas de **três a cinco palavras-chave**;
- o artigo propriamente dito redigidos em português, inglês ou espanhol, com no mínimo 5.000 e máximo 10.000 palavras, incluindo tabelas, figuras, notas e referências.
- As páginas dos artigos devem estar devidamente numeradas no canto superior direito, digitadas em editor de texto Word for Windows, nas seguintes condições:

- papel formato A4 (210 x 297 mm);
- fonte *Times New Roman*, tamanho 12;
- espaço entre linhas: simples;
- entrada de parágrafo: 1,25;
- margens: superior 3cm, inferior 2cm, esquerda 3cm, direita 2cm;
- tabelas e figuras em fonte *Times New Roman*, tamanho 10;
- as citações e referências devem obedecer as normas atuais da APA (*American Psychological Association*).

3. Tabelas e Figuras¹

As tabelas e figuras devem ser usadas nos artigos sempre que suas informações tornarem a compreensão do texto mais eficiente, sem que haja repetição das informações já descritas no texto.

3.1 Tabelas

A tabela normalmente deve mostrar valores numéricos ou informação textual organizados em uma exposição ordenada de colunas e linhas. **Qualquer outra demonstração textual deve ser caracterizada como figura.**

A tabela deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

Editor de tabelas	Word for Windows 97 ou posterior. Caso os autores tenham elaborado suas tabelas no programa Excel ou similares, por favor refaçam as tabelas utilizando o recurso em Word.
Fonte	<i>Times New Roman</i> , tamanho 10.
Espaçamento entre linhas	Simples.
Espaçamento antes e depois	3 pt.
Cores em tabelas	Utilizar apenas as cores preto e branco (escala de cinza).
Título	O título de tabela precisa ser breve, claro e explicativo. Ele deve ser colocado acima da tabela, no canto superior esquerdo, e na linha seguinte, logo abaixo da palavra Tabela (com a inicial maiúscula), acompanhada do número que a designa. As tabelas são apresentadas com números arábicos de forma sequencial e dentro do texto como um todo. Ex.: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc.
Citação de tabelas	Ao citar tabelas no corpo do texto escrever apenas o número referente à tabela, por exemplo: Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3 etc. (a palavra 'Tabela' deverá ser apresentada com a primeira letra maiúscula). Nunca escreva 'tabela abaixo', 'tabela acima' ou ainda, 'tabela da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode alterar-se durante sua diagramação final.
Notas de tabelas	A fonte utilizada nas notas da tabela deve ser <i>Times New Roman</i> , tamanho 10, espaçamento simples. As notas devem ser descritas no rodapé da tabela e servem para indicar a Fonte das informações da tabela, além de outras informações importantes para o entendimento da tabela.

¹ Grande parte dessas orientações foi adaptada do Manual de Submissão da Revista de Administração Contemporânea – RAC, disponível em www.anpad.org.br.

3.2 Figuras

A figura deve evidenciar um fluxograma, um gráfico, uma fotografia, um desenho ou qualquer outra ilustração ou representação textual.

A figura deve ser apresentada com suas informações de forma visível e suficientes para sua compreensão e deve ser formatada da seguinte forma:

Fonte	<i>Times New Roman</i> , tamanho 10.
Cores em figuras	Utilizar apenas as cores preta e branca (escala de cinza).
Formato	Encaminhar as figuras em formato editável.
Título	Explica a Figura de maneira concisa, mas discursiva. O título deve ser colocado sob a figura e numerado com números arábicos de forma sequencial, precedido pela palavra Figura (com a inicial maiúscula). Ex.: Figura 1, Figura 2, Figura 3, etc. Depois do título, quaisquer outras informações necessárias para esclarecimentos da figura ou fonte devem ser acrescentadas como Nota.
Legenda	A legenda é a explicação dos símbolos utilizados na figura e deve ser colocado dentro dos limites da figura.
Tamanho e proporção	As figuras devem ajustar-se às dimensões do periódico. Portanto uma figura deve ser elaborada ou inserida no artigo de modo a poder ser reproduzida na largura de uma coluna ou página do periódico em que ele será submetido.
Citação no corpo do texto	Ao citar uma figura no corpo do texto escreva apenas o número referente a figura, por exemplo: Figura 1, Figura 2, Figura 3 etc. (a palavra 'Figura' deverá ser apresentada com a primeira letra em maiúsculo). Nunca escreva 'figura abaixo', 'figura acima', ou ainda, 'figura da página XX', pois a numeração das páginas do artigo pode-se alterar durante sua diagramação final.

4. Citações e Referências

Para acessar a versão completa das normas de citações e referências de acordo com a APA (American Psychological Association) [clique aqui](#).