



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração Pública**

**CARACTERÍSTICAS DOS *STAKEHOLDERS*, DAS ESTRATÉGIAS E
DOS RECURSOS PÓS-EVENTO CRÍTICO NO INEP: O CASO DO
ENEM**

Relatório Tecnológico

**VICTOR REZENDE TELES
VALMIR EMIL HOFFMANN**

BRASÍLIA-DF

Outubro de 2017

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 APRESENTAÇÃO | 1 |
| 2 INTRODUÇÃO | 1 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 3 |
| 3.1 A Estratégia no serviço público..... | 3 |
| 3.2 <i>Stakeholders</i> | 4 |
| 3.3 Recursos | 4 |
| 4 MÉTODO | 4 |
| 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO | 5 |
| 4.1 A identificação dos <i>Stakeholders</i> | 5 |
| 4.2 A determinação das estratégias | 7 |
| 4.3 A categorização dos recursos | 8 |
| 6 RECOMENDAÇÕES PARA O INEP | 9 |
| REFERÊNCIAS | 12 |

1 APRESENTAÇÃO

Este relatório tecnológico objetiva fornecer ao INEP subsídios para o conhecimento das partes interessadas, quais as ações e recursos são utilizados em momentos de crise para que, a partir dos resultados obtidos, minore efeitos nocivos destes eventos. Ele foi escrito a partir da dissertação que indicada a seguir.

Período de realização do mestrado: março de 2016 a dezembro de 2017.

Título da dissertação: Características dos *stakeholders*, das estratégias e dos recursos pós-evento crítico no INEP: o caso do Enem

Orientador: Professor Doutor Valmir Emil Hoffmann (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- Professor Doutor Valmir Emil Hoffmann (PPGA/UnB)
- Professora Doutora Cristina Castro Lucas de Souza (PPGA/UnB)
- Professor Doutor Benny Kramer Costa (USP)

2 INTRODUÇÃO

As organizações dependem de conexões no decorrer da própria existência para se estabelecerem (FREEMAN; LIEDKA, 1997; STARIK, 1995; MORGAN, 2006). Diante disso, pode se inferir que existe uma ligação entre os grupos de interesse de uma organização (os *stakeholders*), o processo que leva à tomada de decisão com vistas à consecução de objetivos (as estratégias) e os insumos utilizados para atingir o fim proposto (os recursos) (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 2008). Faz-se necessário, não apenas identificar os *stakeholders*, e, também, descobrir os recursos utilizados por eles, no intuito de alcançar as metas estabelecidas (DE BAKKER; DEN HOND; VAN DER PLAS, 2002). Desta forma, conhecer as características desses três conceitos e qual sua dinâmica, é uma ferramenta útil aos gestores no enfrentamento dos desafios da contemporaneidade (FROOMAN, 1999).

O termo *stakeholders* significa “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 25). A eficácia de uma organização é medida não apenas pela satisfação dos acionistas (o lucro dos proprietários do negócio defendido pela Teoria da Firma), mas também pelo atendimento dos interesses daqueles que podem influenciar ou ser influenciados por ela (FREEMAN; LIEDKA, 1997; BOAVENTURA; CARDOSO; SILVA; SILVA, 2009). Com isso, esse conceito que nasceu na literatura empresarial pode ser aplicado à administração pública sem maiores problemas.

Após o advento da Teoria de *Stakeholders*, outros autores propuseram modelos na tentativa de identificar, classificar e medir a interferência das partes interessadas na organização. Uma das tipologias mais difundidas foi desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997). Nela, os grupos de interesse são identificados a partir da presença de pelo menos um dos três atributos: poder, urgência e legitimidade. Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) também fizeram estudos no sentido de categorizar e qualificar o grau de interferência dessas partes interessadas nas decisões das organizações.

Em relação à estratégia, ela possui múltiplos conceitos e está em constante mudança (MINTZBERG, 1987). Para facilitar a compreensão, este estudo tem como parâmetro a definição de Michel (1976, p. 225). Para a autora, estratégia “é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. Igualmente, percebe-se que esse é um conceito aplicável às organizações públicas, e está presente nelas, com o advento da Nova Administração Pública.

Sobre recursos, Barney (1991) e, posteriormente, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram estudos analisando o contexto interno das organizações, dando ênfase aos recursos e às capacidades utilizadas ao invés de analisar o ambiente externo em que a organização está inserida. Assim, é possível perceber que as estratégias das organizações estão ligadas aos recursos disponíveis e ao desempenho alcançado, o que foi denominada de Visão Baseada em Recursos.

Após uma visita aos conceitos de *stakeholders*, de estratégia, de recursos e observar que eles estão imbrincados, percebe-se que uma das formas de observar as ideias oriundas da iniciativa privada na administração pública é lançar atenção à educação brasileira.

O Enem foi concebido em 1998. O objetivo era avaliar o desempenho do estudante egresso do ensino médio. A partir de 2009, o Governo Federal ampliou o escopo desta política e começou a incentivar as universidades públicas a utilizar as notas dos candidatos como critério de acesso às vagas. Esse fato provocou um aumento de interesse social na prova. Também foi nesse ano que o Enem passou por problemas que comprometeram a confiança na lisura de todo processo. Houve o furto da prova na gráfica, o que obrigou o INEP a cancelar o exame e remarcar para outra data (INEP, 2013; ESTADO DE S. PAULO, 2009).

Do furto da prova em 2009 até 2016, em todos os anos houve problemas que provocaram mudanças no Exame, todas inesperadas pelo INEP, os eventos críticos. Dentre esses eventos, o episódio furto da prova talvez seja considerado o momento crítico mais

impactante da história recente do Instituto, já que possui mais elementos que vão ao encontro da classificação tradicional de evento crítico (VAN DER MEER *et. al*, 2017). Ações foram formuladas com base naquele evento e que foram utilizadas para solucionar até outros momentos críticos que vieram posteriormente, como a invasão das escolas de 2016. Portanto, diante do exposto, este estudo objetiva **determinar as características dos stakeholders, das estratégias e dos recursos utilizados pelo INEP pós-evento crítico no Enem**. Para isso, foram desenvolvidos três objetivos específicos:

- a) Identificar os *stakeholders* envolvidos na formulação das estratégias do Enem;
- b) Determinar as estratégias que foram executadas pelos tomadores de decisão após os eventos críticos;
- c) Categorizar os recursos e competências existentes nas estratégias no Enem.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido a partir dos três construtos: Estratégia e a implantação dela no serviço público; *Stakeholders* e a Teoria de Freeman (1984) para se conhecer as partes interessadas; e Recursos para análise e discussão dos insumos utilizados nas estratégias, fundamentado na Visão Baseada em Recursos. Uma breve introdução de cada tema é apresentada a seguir, pois o texto completo poderá ser consultado na versão final da dissertação.

3.1 A Estratégia no serviço público

Na administração pública, a estratégia pôde ser percebida nos países desenvolvidos a partir dos anos 1980, com a Nova Administração Pública (NAP). Foi quando o governo Margareth Thatcher, na Inglaterra, mudou a forma de administrar o país. Adotou um modelo mais preocupado com o desempenho e a eficiência (gerencial), e menos com os processos e meios (burocracia weberiana). Havia mais prestação de contas à sociedade (*accountability*) e menos lentidão no atendimento ao cidadão (PEREIRA, 2001). Larbi (1999, p. 2) classifica os “elementos chave”, ou estratégias, da NAP como: “descentralização, criação de agências autônomas, controle financeiro, uso da concorrência na prestação de serviços, ênfase no desempenho e orientação a satisfação dos cidadãos”. A implantação e o uso de estratégias no serviço público foram influenciados pelas diretrizes da NAP também no Brasil. As estratégias utilizadas foram: mecanismos de medição e aferimento da qualidade dos serviços prestados, avaliações de desempenho dos servidores públicos, inserção da palavra eficiência expressa no texto constitucional entre outras ações (PEREIRA, 2001).

Principais obras consultadas: Michel (1976), Pereira (2001), Larbi (1999), Mintzberg *et. al* (2006)

3.2 Stakeholders

Freeman (1984) publicou a Teoria dos *Stakeholders* que confrontava a Teoria da Firma, ao defender que a organização privilegie mais o contexto social e menos o econômico. Por isso, a empresa não devia se empenhar apenas para ter lucro, mas, sim, atender os anseios das partes interessadas, que muitas vezes são antagônicos ao da própria firma. Para se identificar e categorizar os *stakeholders* que participaram de estratégias para combater efeitos nocivos de eventos críticos optou-se por Mitchell, Agle e Wood (1997) e também Savage *et. al* (1991).

Principais obras pesquisadas: Mainardes *et. al* (2010), Mitchell, Agle e Wood (1997), Falqueto (2013), Frooman (1999), Freeman (1984), Savage *et. al* (1991)

3.3 Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem teórica que defende que os recursos e/ou capacidades internas são essenciais para que uma organização tenha vantagem competitiva sustentável no negócio em que ela atua (BARNEY, 1991), no caso das organizações públicas, para que crie valor para o cidadão. Porém, Barney (1991) indica que os recursos só são estratégicos se possuírem os atributos valor, raridade, imitabilidade e difícil de substituir (que mais tarde mudou para aproveitados pela organização). Se o recurso produzir melhoria na eficiência e na eficácia da organização, e tiver pelo menos um desses atributos, ele se torna relevante.

Principais obras pesquisadas: Barney (1991), Barney e Hesterly (2007), Wernerfelt (1984), Bento e Montenegro (2015).

4 MÉTODO

Caracterização da pesquisa: qualitativa, descritiva/exploratória, recorte transversal, estudo de caso.

Coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e grupo focal como fonte de dados primários.

Procedimento de escolha dos participantes: A população do estudo compreendeu as 65 servidores federais efetivos para as entrevistas semiestruturadas das unidades que atuavam diretamente com a confecção e execução do Enem e mais 5 pessoas, entre servidores federais e terceirizados, para compor o grupo focal que não estavam atuando no Enem no último ano,

mas tinham experiência de pelo menos dois anos na prova, direta, ou indiretamente. Na pesquisa, o ponto de saturação ocorreu na 10ª entrevista; foram realizadas quatorze, superando a margem de segurança.

Análise e tratamento dos dados: Foram determinadas três categorias teóricas. Nelas, estavam incluídas subcategorias teóricas, para Recursos e Estratégia, e subcategorias empíricas para *Stakeholders* e Estratégia. A análise e tratamento de dados foi feita por meio de Mapa de Análise desenvolvido por Hoffmann (2015) e que foi posteriormente utilizado em Hoffmann *et. al* (2017).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentadas as discussões relativas aos achados da pesquisa. Ele está organizado em três seções, uma para cada objetivo específico.

4.1 A identificação dos *Stakeholders*

O primeiro objetivo específico diz respeito a identificar os *stakeholders* envolvidos na formulação das estratégias do Enem. Nesta sessão, são classificadas as categorias e as subcategorias empíricas de 2009 e depois de 2016. Em relação ao primeiro momento crítico relatado, as entrevistas semiestruturadas mostraram os atores internos e externos à organização. Excluindo-se a Alta Gestão, que foi apontada como tomador de decisão, e em comparação aos dois eventos críticos, o furto da prova possui mais atores e, conseqüentemente, mais *stakeholders* envolvidos que o segundo evento crítico levantado. Foram 7 subcategorias com 17 atores distintos no primeiro evento crítico ante 4 grupos com 7 atores diferentes no segundo evento. Outro dado é que não foram encontradas partes interessadas definitivas em nenhum dos eventos críticos estudados, de acordo com os parâmetros de Mitchell *et. al* (1997). Esse resultado difere dos resultados encontrados por Falqueto (2013), que encontrou 7 *stakeholders* definitivos, e de Lyra *et. al* (2009), que apresentou um *stakeholder* definitivo. No entanto, a falta de *stakeholders* definitivos foi um resultado encontrado em Heinzen *et. al* (2013), no entanto, eles não refletiram sobre esse resultado específico. Cabe ressaltar que estudos como o de Falqueto (2013) e Mainardes *et. al* (2010) consideram a Alta Gestão como uma parte interessada, o que se configura um entendimento diferente deste trabalho.

A Figura 1 traz uma movimentação dos *stakeholders* nos dois eventos críticos estudados.

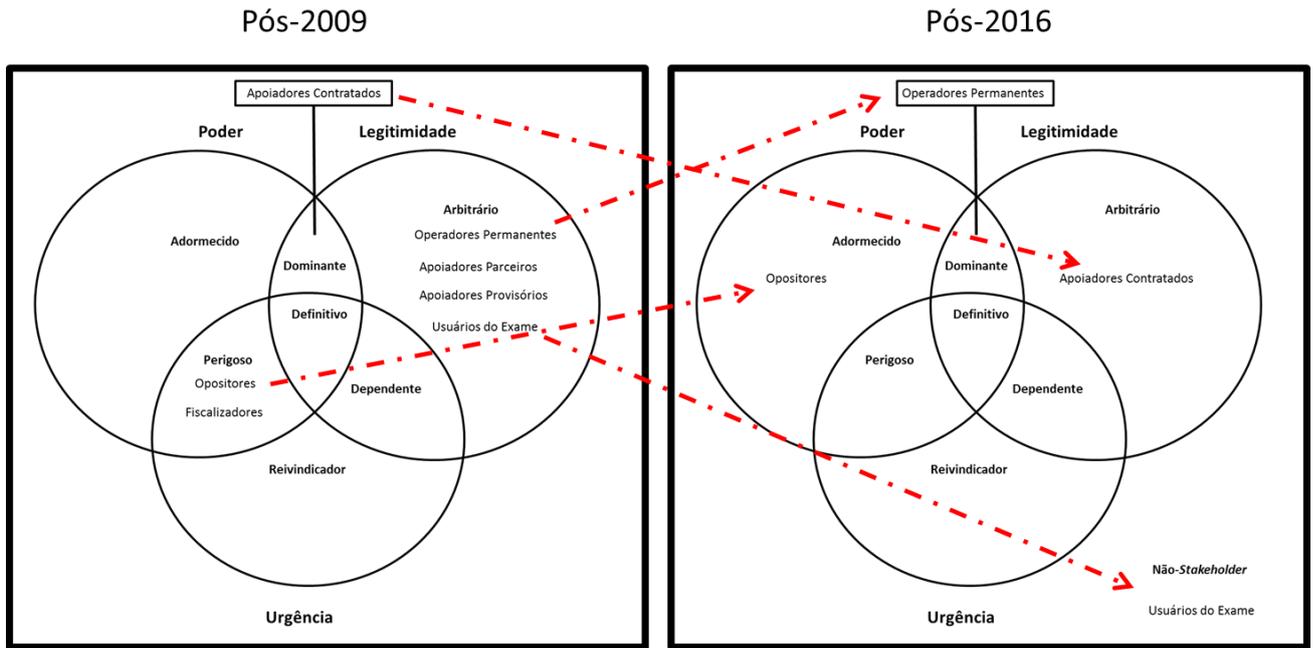


Figura 1: Mudanças de posição de *stakeholders*
 Fonte: Dados da Pesquisa (2017), adaptado de Mitchell *et. al* (1997).

O destaque fica por conta dos Operadores Permanentes, que deixaram de ser arbitrários e se transformaram em dominantes. Isso pode ser explicado porque ganharam o atributo poder de influenciar os tomadores de decisão, evitando inclusive um processo de tomada de decisão mais política, segundo os parâmetros de Choo (2003). Esse é um resultado importante, já que Parent e Deephouse (2007) consideram o atributo poder mais impactante, seguido por urgência e depois por legitimidade, implicando uma necessidade de maior atenção na gestão das partes interessadas pelo INEP aos atores que possuem poder. Os autores esclarecem que pode haver casos de um ator dominante ser mais influente do que um definitivo.

Na contramão dos *stakeholders* anteriores, os Apoiadores Contratados perderam o atributo poder e deixaram de ser dominantes para se tornarem arbitrários. Isso pode significar que ao enfrentar o furto da prova, o INEP tinha uma maior dependência da experiência das aplicadoras, do Correios e da própria gráfica. Com investimento na infraestrutura do Exame, essas instituições perderam poder de influenciar e mantiveram apenas o reconhecimento do Instituto.

Os Opositores eram considerados perigosos no primeiro evento crítico abordado. Porém, houve a migração para adormecidos. Isso pode indicar que no furto da prova, o tomador de decisão do INEP percebia a presença deste tipo de *stakeholder* mais intensamente. No caso da invasão das escolas, a estratégia de monitoramento e negociação com esses atores diminuíram a nocividade deles e, portanto, o nível de atenção dos tomadores de decisão.

4.2 A determinação das estratégias

Por não haver uma teoria definida para a administração pública, esta pesquisa optou por classificar as estratégias em subcategorias de acordo com o padrão de cada uma, fundamentadas no referencial teórico.

Três grupos de estratégia *ex post* foram elencados: emergentes, mediatas e incrementais, sempre se referindo àquelas ações que foram previamente planejadas e que utilizaram determinados recursos para alcançar algum fim (MICHEL, 1976). As emergentes foram aquelas que ocorreram logo após o evento crítico. As mediatas se referem àquelas que surgiram após esse momento inicial de combate aos efeitos nocivos. Elas podem ter ocorridos até anos depois do próprio momento. E as incrementais dizem respeito a aquelas que ocorreram de forma a auxiliar outras estratégias que já haviam sido colocadas em prática, como forma de potencializar os efeitos de outras já existentes.

Em relação ao ano de 2009, foram levantadas 12 tipos de estratégias: 4 emergentes, 5 mediatas e 3 incrementais. Em relação ao enfrentamento da invasão das escolas de 2016, foram identificadas 3 estratégias, 2 emergentes e 1 mediatas e nenhuma incremental.

Outra reflexão possível é que além de mais *stakeholders* para combater o furto da prova, há mais estratégias para este fim. Também tem que se considerar que todas essas estratégias apontadas antecedem a tomada de decisão.

Em relação aos resultados encontrados, há outras considerações. Quanto às estratégias emergentes, no primeiro evento crítico, duas delas se destacam: a criação da Unidade de Operações Logísticas (UOL) e a divisão do processo em vários contratos. A UOL foi implantada dentro da Diretoria de Gestão e Planejamento do INEP logo após ser divulgada a notícia sobre o furto da prova de 2009. A segunda estratégia colocada em prática imediatamente após o furto foi o particionamento de contratações de empresas parceiras. As duas estratégias compartilham de características em comum. Foram produzidas imediatamente após o conhecimento do furto da prova e também são lembradas pela maioria dos entrevistados.

Quanto às estratégias mediatas, os entrevistados apontaram 5 tipos: padronização de procedimentos de utilização de recursos, reforço na fiscalização e aumento de sigilo, mapeamento e monitoramento de processos, uso de normas da ABNT e agilidade na comunicação e distribuição de provas. A última subcategoria foi estratégia incremental. Nela estão inseridas o monitoramento de riscos, a melhoria do organograma e a reorganização interna do INEP.

Em relação ao segundo evento crítico, dois tipos de estratégias emergentes foram citadas pelos entrevistados nesta pesquisa. Mapeamento do evento, nova prova para os afetados e negociação para liberação das escolas. A mais citada foi a produção de uma nova prova para os afetados (64% dos respondentes).

Quanto às estratégias mediatas, apenas adequações para nova edição foram apontadas. De certo modo, é um resultado esperado, já que como a pesquisa coletou dados em janeiro de 2017, houve pouco tempo para o INEP desenvolver estratégias para combater outros possíveis eventos críticos.

Todas as subcategorias elencadas têm em comum serem relativas à organização logística e operacional do Instituto. Também é comum a utilização de recursos humanos em praticamente todas elas, o que confirma o conceito de Michel (1976) sobre a utilização de recursos para alcançar determinado resultado estratégica.

4.3 A categorização dos recursos

Nesta pesquisa, o principal resultado do ponto de vista dos recursos é que apenas no primeiro evento crítico havia recursos estratégicos. Foram cinco no total. Além deles, outros três no pós-2009 e quatro no pós-2016 possuíam pelo menos um atributo da VBR, o que indica que eles são relevantes (BARNEY, 1991; BENTO; MONTENEGRO, 2015).

Quanto aos recursos estratégicos, BNI/AFIS, SIMEC, Risk Manager e Centro de monitoramento nas capitais, todos são soluções ligadas à tecnologia da informação e implementados por servidores e colaboradores terceirizados do INEP, ou seja, são tangíveis. Já os Protocolos de Segurança são intangíveis e são os únicos estratégicos com esta propriedade nesta pesquisa. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 58), os recursos tangíveis e intangíveis são capazes de “criar e implementar estratégias”. Isso pode ser confirmado, já que todos eles estão ligados ao aumento da segurança e do sigilo da prova e melhoria nos processos, estratégias que foram indicadas pelos entrevistados (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Também é possível observar que eles possuem vantagem competitiva sustentável, pois cria valor e segurança ao Exame ao longo do tempo, o que vai ao encontro de Popa (2011). Só como exemplo, o BNI/AFIS existe desde 2009 e foi mantido e melhorado ao longo dos anos.

É possível observar também que a capacitação de aplicadores do local apresenta valor e raridade, e, portanto, possui vantagem competitiva temporária. Pode-se inferir, que com mais investimentos pelo INEP, esse tipo de recurso pode se tornar sustentável. No entanto, se for deixado de lado, pode voltar até a ser uma fraqueza, deixando de ser relevante.

Outro resultado observado neste estudo foi que os recursos relevantes estão ligados a alguma estratégia (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Por exemplo, o uso do recurso financeiro gratificação de DAS possibilitou a formação da estratégia “Criação da UOL”. Ou mesmo, o Banco Nacional de Itens deu condições para ser implementadas o aumento do sigilo da prova. O que corrobora Pee e Kankanhalli (2016), que acreditam que os recursos e capacidades internas podem atuar diretamente na eficácia de organizações públicas.

Pela VBR, uma vantagem competitiva sustentável necessita implementar diferentes estratégias, tomando decisões que utilizem os recursos e competências disponíveis, e, assim, atender as necessidades dos *stakeholders* (VALLANDRO; TREZ, 2013). No entanto, é preciso observar no setor público a vantagem competitiva sustentável é aquela que propicia melhor eficiência nos resultados entregues à sociedade (KANUNGO; JAIN, 2011).

6 RECOMENDAÇÕES PARA O INEP

As propostas aqui relacionadas foram extraídas do conteúdo das entrevistas produzidas para atendimento do escopo desta pesquisa. Apenas um entrevistado não sugeriu possibilidade de mudança para mitigar efeitos nocivos ou mesmo contribuir para fortalecimento do Exame. São apresentadas vinte sugestões aos tomadores de decisão. As cinco primeiras, de “a” a “e”, são referentes ao Exame como um todo. As outras quinze, de “f” a “t”, são referentes a ações para mitigar efeitos de eventos críticos. As últimas três são sugestões, “r”, “s” e “t”, são do autor da pesquisa, enquanto as restantes são dos entrevistados:

- a) Aperfeiçoar a matriz do Exame com habilidades e competências atualizadas. Há conteúdos que são exigidos aos participantes, mas que não estão conexos com avanços tecnológicos;
- b) Integrar a nota do Exame e o desempenho do aluno na educação básica, fazendo uma média entre elas. A prova testa o conhecimento obtido em 12 anos de estudo em dois dias, o que é pouco;
- c) Reduzir o número de itens de cada aplicação, objetivando ampliar a qualidade dos itens escolhidos;
- d) Ampliar o número de grupos de estudo em relação ao desenvolvimento pedagógico do Enem;
- e) Transformar a Unidades de Operações Logísticas em uma diretoria formal. A atual DGP possui seis coordenações vinculadas, o que dificulta e fragmenta a atenção da Direção;

As outras sugestões a seguir se referem a melhorias que poderiam ser implementadas para diminuir efeitos de possíveis novos eventos críticos:

- f) Ampliar a informatização do Exame e estruturá-lo para aplicação *online*, agilizando o processo e reduzindo os custos, observando sempre as disponibilidades financeiras e os riscos inerentes;
- g) Aperfeiçoar o protocolo de segurança no Banco Nacional de Itens e, principalmente, o Ambiente Físicos Integrado Seguro;
- h) Ampliar o rigor nos critérios de inscrição, com objetivo de diminuir a quantidade de inscritos, definindo melhor o escopo dos objetivos da prova;
- i) Produzir mais de uma edição do Enem por ano. Isso poderia reduzir a quantidade de cidades que receberiam as provas e também dividiria os candidatos durante todo ano. Isso poderia aumentar a atenção do INEP, reduzindo a exposição a novos eventos críticos;
- j) Contratar um ator diferente para produção do material administrativo para diminuir a necessidade de sigilo e proteção, deixando outros atores lidarem com as informações que precisam ser seguras. Esta mudança poderia trazer até diminuição de custos ao Exame;
- k) Respeitar o cronograma do processo. Há mudanças no decorrer da produção do Exame que impactam na equipe e geram estresse. Isso seria um fator que poderia mitigar riscos;
- l) Reforçar a capacitação dos colaboradores que atuam diretamente no Exame. Embora haja cursos e meios de capacitá-los, isso pode ser aprimorado;
- m) Melhorar os locais de prova. Embora o INEP não tenha gerência para atuar neste escopo, poderia fazer gestões junto ao Ministério da Educação para escolher melhor os locais onde são aplicadas as provas;
- n) Criar uma equipe em cada área que fique responsável apenas para atender o Enem especificamente. Assim, o processo seria mais bem monitorado e organizado. Uma sugestão seria montar na área de Tecnologia de Informação, na Procuradoria Jurídica e em cada diretoria do Instituto uma equipe específica para isso;
- o) Aplicar outros Exames no primeiro semestre. Há uma concentração de provas no segundo semestre sob responsabilidade do INEP;
- p) Incrementar o quantitativo dos recursos humanos do INEP por meio de concurso público. Há um número reduzido de servidores públicos federais efetivos que trabalham diretamente no processo;

- q) Diminuir a interferência política no processo. Há momentos em que aspectos políticos alteram uma opção técnica, que é mais segura e mais barata;

Além dessas sugestões indicadas pelos respondentes, há também as seguintes sugestões produzidas pelo autor desta pesquisa:

- r) Incrementar o sigilo e adotar procedimentos de segurança de informação mais rígidos também nas universidades onde são produzidos itens ou questões. Atualmente, o nível de segurança encontrado no BNI/AFIS não é o mesmo encontrado em outras localidades;
- s) Produzir, anualmente, consultas populares por meio do site do INEP, com vistas a avaliar a percepção do usuário sobre o Exame;
- t) Utilizar mais os equipamentos tecnológicos que o INEP possui para promover capacitações remotamente. Atualmente, a maior parte das capacitações é feita presencialmente, com deslocamento de servidores;

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos**. 3. Pearsons, 2007.
- BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M.; ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E VBR: UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA/ **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 159, 2015.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289-307, 2009.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.
- DE BAKKER, F; DEN HOND, F; VAN DER PLAS, R;. Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management. In: The 10th **Greening of Industry Network Conference** Goteburg. 2002.
- ESTADO DE S. PAULO. Enem vaza e ministério anuncia cancelamento do exame. São Paulo. 01.10.2009. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,enem-vaza-e-ministerio-anuncia-cancelamento-do-exame,443835>. Acesso em: 22 de julho de 2016.
- FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2013.
- FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **European Management Journal**, Amsterdam, Elsevier: v. 15, n. 3, p. 286-296, 1997.
- FREEMAN, R. E.. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984
- FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999
- HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos *stakeholders* nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú–SC. **Ambiente Construído**, v. 8, n. 3, p. 21-36, 2008.
- HOFFMANN, V.E. Mapa de categorias e subcategorias a partir da análise de conteúdo. Não publicado. (2015).

HOFFMANN, V.E; BELUSSI, F., J. A.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M.T; REYES, United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008 crisis. **Entrepreneurship & Regional Development**, p. 1-24, 2017.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos. Disponível em: Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos. **ENAP**. 2013.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KANUNGO, S.; JAIN, V. Analyzing IT enabled effectiveness in government sector: A RBV and dynamic capability perspective. **ACM SIGMIS Database**, v.42, n. 4, p. 38–62, 2011.

LARBI, G. A. **The new public management approach and crisis states**. 1999

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 39-52, 2009.

MAINARDES, E, *et al.* Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, 2010.

MICHEL, K; Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo para a administração estratégica (1976).. In: Ansoff, H. I.; DeClerck, R.; Hayes, R. (org.). Do planejamento estratégico a administração estratégica. **Atlas**. 1987. 3ed. P. 252-261;

MINTZBERG, H. The strategy concept I, five ps for strategy. **California Management Review**, v. 24, p. 11-21, 1987.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, J.B.; GHOSHAL S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2006.

MITCHELL, R, K.; AGLE, B, R.; WOOD, D, J.; Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORGAN, G. Imagens da organização: (...). São Paulo: **Ed. Atlas**, 2006.

PARENT, M.; M.; DEEPHOUSE, D, L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. **Journal of business ethics**, v. 75, n. 1, p. 1-23, 2007.

PAVÃO, Y, M, P; SEHNEM, S; HOFFMANN, V, E;. An analysis of the organizational resources that uphold competitive advantage. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.

PEREIRA, L. C. B.; Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P. S. e outros. (Orgs.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: **Cia. das Letras**, 2001

POPA, I; DOBRIN, C.; POPESCU, D.; DRAGHICI, M.; Competitive advantage in the public sector. **Theoretical and empirical researches in urban management**, v. 6, n. 4, p. 60, 2011.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. de A.; ORSSATTO, C. H. Os stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 5, n. 09, 1997.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR J. D.; Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

STARIK, M. Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**, Malden: Blackwell Publishing Inc, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.

VAN DER MEER, G. L. A. T.; VERHOEVEN, P.; BEENTJES, H. W. J.; VLIEGENTHART, R.; Communication in times of crisis: the stakeholder relationship under pressure. **Public relations review**, v. 43, n. 2, p. 426-440, 2017.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. Análise – **Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

WERNERFELT, B.; A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.