

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE PASSAGENS**  
**AÉREAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-**  
**AMERICANA**

**FOZ DO IGUACU**  
**2015**

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE  
PASSAGENS AÉREAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO  
LATINO-AMERICANA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer.

**CURITIBA  
2015**

## FICHA CATALOGRAFICA

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

### **TITULO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer - Presidente

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

Foz do Iguaçu, de abril de 2016.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão, pois sem sua ajuda e apoio nada seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelas bênçãos recebidas e forças nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus pais, Abílio e Terezinha, e meu irmão Victor, as pessoas mais importantes em minha vida, pelo apoio, dedicação e amor, pelos exemplos de vida e pela força que me deram, sempre. Além do agradecimento, desculpa pelos momentos de ausência acentuados por mais esta etapa.

Agradeço meu orientador, professor doutor Egon Walter Wildauer pelas orientações e conhecimento transmitido e as tutoras da UFPR, Sonia Vieira e Monica Maier Giacomini, pelo tempo dispensado com os alunos da especialização em Gestão Pública.

**EPIGRAFE**

Quando você quer alguma coisa, todo o universo  
conspira para que você realize o seu desejo.

Paulo Coelho

## RESUMO

MARTINS, Vinicius Abílio. Proposta de melhoria no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Curitiba, 2016. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Paraná.

A sociedade atualmente se encontra em um elevado grau de exigência em relação à qualidade e preço dos produtos e serviços que as organizações oferecem, tanto no setor privado quanto no público. No caso das organizações privadas, essa exigência apresentada pela sociedade, torna o mercado cada vez mais competitivo. No caso do ambiente público, faz com que as gestões das instituições apresentem maior eficiência com os recursos públicos. Este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de melhoria no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana. No ano de 2014, a UNILA apresentou um orçamento de R\$90,85 milhões. Destes, R\$47,91 milhões foram destinados à folha de pagamento dos servidores, R\$30,23 milhões para despesas de custeio e R\$12,70 milhões para investimentos, além de R\$7,16 milhões para assistência estudantil. A inserção dos gastos com passagens é feito, no orçamento da instituição, nas despesas de custeio. Para o ano de 2014, no período de Janeiro/14 a Novembro/2014, a instituição desembolsou o valor de R\$825.859,08 em passagens. Para problema desta pesquisa tem-se “quais melhorias podem ser apresentadas no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana?” Para tratamento dos dados foi-se utilizado de questionários para os servidores responsáveis pelas aquisições de passagens aéreas, além de dados do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do Governo Federal. Para o tratamento dos dados, foi-se utilizado de instrumentos da estatística descritiva, tais quais média e distribuição de frequência, além de correlação. Ao final do trabalho, propôs-se que a compra antecipada das passagens, que por meio de simulação de cenários apresentaram significativa economia para a instituição.

**Palavras Chave: Gestão Pública; Custos; SCDP; UNILA.**



## ABSTRACT

MARTINS, Vinicius Abílio. Proposta de melhoria no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Curitiba, 2016. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Paraná.

The society is currently in a high level of demand for the quality and price of goods and services that organizations offer in both private and public sector. In the case of private organizations, this requirement presented by the society, makes the increasingly competitive market. In the case of public environment, makes the efforts of institutions to present more efficient with public resources. This article aims to present a proposal to improve the process of purchasing airline tickets at the Federal University of Latin American Integration. In the year 2014, UNILA presented a R\$ 90.85 million budget. Of these, R\$47.91 million was allocated to payroll servers, R\$30.23 million for operating expenses and R\$ 12.70 million for investments, and R\$ 7.16 million for student assistance. The insertion of spending passages is done, the budget of the institution, in operating expenses. For the year 2014, from January to November / 2014, the institution disbursed the amount of R\$ 825,859.08 in passages. For problem of this research it has been "what improvements can be made in the purchase of air tickets at the Federal University of Latin American Integration?" For treatment of the data was been used questionnaires to the servers responsible for the procurement of air tickets, in addition to data of the Concession System Daily Flights and the Federal Government. For the treatment of data, it was-used tools of descriptive statistics, such that mean and frequency distribution, and correlation. At the end of the work, it was proposed that the advance purchase of tickets, which through simulation scenarios presented significant savings for the institution.

**Keywords: Public Management; Costs; SCDP; UNILA.**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais Trechos utilizados no período de Janeiro à Novembro 2014.....	30
Tabela 2 - Descrição dos Trechos .....	31
Tabela 3 - Descrição dos Trechos .....	32
Tabela 4 - Correlação por Trecho.....	33
Tabela 5 - Média dos dias de antecedência da aquisição por Cenário .....	35
Tabela 6 - Valor Médio de Passagem por Cenário .....	35
Tabela 7 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com Destino à Foz do Iguaçu .....	37
Tabela 8 – Valores desembolsados por Cenário – Trecho com origem em Foz do Iguaçu .....	39
Tabela 9 - Economias Observadas .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Opinião sobre processo de aquisição de passagens ser burocrático .....	28
Gráfico 2 - Valor Médio das Passagens com Destino à Foz do Iguaçu .....	36
Gráfico 3 - Valor Médio das Passagens com Origem em Foz do Iguaçu .....	36
Gráfico 4 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com Destino à Foz do Iguaçu .....	38
Gráfico 5 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com origem em Foz do Iguaçu .....	39

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>17</b>
2.1. TEORIA DA AGÊNCIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	17
2.2. PERCURSO METODOLÓGICO	21
<b>3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>24</b>
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	24
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	26
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	34
4.1. PROPOSTA TÉCNICA	34
5. CONCLUSÃO	41
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A sociedade atualmente se encontra em um elevado grau de exigência em relação à qualidade e preço dos produtos e serviços que as organizações oferecem, tanto no setor privado quanto no público. No caso das organizações privadas, essa exigência apresentada pela sociedade, torna o mercado cada vez mais competitivo. No caso do ambiente público, faz com que as gestões das instituições apresentem maior eficiência com os recursos públicos.

Neste sentido, segundo Fayer (2013), para o desenvolvimento organizacional, é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Segundo a autora, este permeia inúmeras áreas e é imprescindível que as instituições repensem suas práticas operacionais e estratégicas, tanto nas instituições privadas, quanto naquelas que prestam serviços públicos.

No tocante aos serviços públicos oferecidos pela administração pública federal, Ramos (2013) afirma que a educação é considerada um dos serviços essenciais para o desenvolvimento de um país. Soubbotina (2004) afirma que uma população capacitada contribui mais rapidamente para o desenvolvimento sustentável de um país, e que por isso os governos têm investido recursos públicos em educação. MacGregor (2009) observa que países que vincularam o ensino superior ao desenvolvimento econômico obtiveram grande sucesso. Podem se observados os exemplos da Finlândia e da Coreia do Sul, que colocaram a educação como prioridade nas suas políticas públicas.

Segundo Magalhães (2013), no Brasil, a responsabilidade pelo gerenciamento da educação pública é do Ministério da Educação e Cultura - MEC -, órgão fundado pelo decreto n.º 19.402, em 14 de novembro de 1930, sendo formado na sua estrutura por secretarias voltadas para ensino superior, educação básica e ensino profissional e tecnológico entre outros.

Dentro da estrutura do Ministério da Educação, insere-se a Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA, criada pela Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. A UNILA é uma autarquia federal, vinculada ao MEC, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial.

A UNILA tem por missão contribuir para a integração solidária e a construção de sociedades na América Latina e Caribe mais justas, com equidade econômica e social, por meio do conhecimento compartilhado e da geração, transmissão, difusão e aplicação de conhecimentos produzidos pelo ensino, a pesquisa e a extensão, de forma indissociável, integrados na formação de cidadãos para o exercício acadêmico e profissional e empenhados na busca de soluções democráticas aos problemas latino-americanos e caribenhos.

No ano de 2014, a UNILA apresentou um orçamento de R\$90,85 milhões. Destes, R\$47,91 milhões foram destinados à folha de pagamento dos servidores, R\$30,23 milhões para despesas de custeio e R\$12,70 milhões para investimentos, além de R\$7,16 milhões para assistência estudantil.

A inserção dos gastos com passagens é feito, no orçamento da instituição, nas despesas de custeio. Para o ano de 2014, no período de Janeiro/14 a Novembro/2014, a instituição desembolsou o valor de R\$825859,08 em passagens.

Relacionado ao elevado grau de exigência em relação à qualidade dos serviços prestados e a apresentação de maior eficiência na utilização dos recursos públicos, a questão que emerge e motiva o presente estudo é: quais melhorias podem ser apresentadas no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana?

Ao responder a esse questionamento, espera-se contribuir para iniciativas de melhor utilização dos recursos públicos, frente à aquisição de passagens no âmbito da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, bem como a expansão de estudos relacionados ao tema no âmbito da Administração Pública Federal.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de melhoria no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apurar trechos e valores referentes às viagens custeadas pela instituição
- b) Identificar o processo de aquisição de passagens;

- c) Analisar a relação entre o prazo e o custo das passagens;
- d) Identificar diferenças de custos quanto à distância de viagens;
- e) Verificar a economia possível relacionado ao tempo da aquisição das passagens e,
- f) Propor um modelo simplificado de aquisição de passagens.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Ao considerar que dentre os princípios da administração pública, é elencado o princípio da economicidade, existe a necessidade de que os gastos públicos sejam realizados com eficiência, sendo este, eficiência, também um dos princípios da administração pública. A expectativa dos stakeholders no setor público é a de que cada vez mais se tenha informações disponíveis a respeito da gestão e que os recursos empregados o sejam da melhor forma possível.

No tocante a justificativa prática, ao considerar que a conjuntura a qual o Brasil passa a partir do ano de 2015, com ajustes fiscais e medidas chamadas impopulares tomadas pelo governo federal faz com que os gastos do serviço público sejam mais bem geridos. No âmbito da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, um dos pontos de divergências, anualmente, quando da discussão do orçamento da instituição, está relacionado com o gasto com aquisição de passagens.

A justificativa teórica está respaldada no intuito de se expandir o conhecimento já elaborado na área de custos aplicado ao setor público, tendo em vista a baixa quantidade de pesquisas empíricas que tratam do assunto. Pode-se observar, por meio da revisão de pesquisas anteriores que não se encontrou estudos que relacionassem quesitos de gestão de custos e eficiência na aquisição de passagens no ambiente da Administração Pública.

### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos que podem ser estruturados da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a introdução e é composto por seis seções que apresentam os seguintes pontos: A primeira seção faz a apresentação do contexto; a segunda seção trata do problema de pesquisa; na terceira seção são elencados o objetivo geral e os objetivos específicos; na quarta seção apresenta a justificativa teórica e a prática e quinta e última seção conclui o capítulo 1 com a apresentação da estrutura do estudo.

O capítulo 2 consiste na fundamentação teórico-empírica, apresentando os conceitos de Teoria da Agência, Administração Pública e Administração Pública Gerencial, além de apresentar os conceitos relacionados ao percurso metodológico.

O terceiro capítulo apresenta o diagnóstico e a apresentação da situação-problema, divididos em três sessões. A primeira apresentando a descrição geral da organização; a segunda com o diagnóstico da situação-problema e a terceira apresentando a coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta a proposta técnica para a solução da situação problema com a proposta técnica para a Universidade. O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórica da presente pesquisa busca apresentar conceitos relacionados à Teoria da Agência, Administração Pública, Administração Pública Gerencial além do percurso metodológico utilizado na presente pesquisa.

### 2.1. TEORIA DA AGÊNCIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

O problema de agência, também conhecido como problema agente-principal surge em determinado momento de uma organização quando o principal, considerando este os proprietários ou os acionistas, tem a possibilidade ou a necessidade de contratação de administradores e gestores, chamados de agentes, estes não integrantes do quadro societário da instituição, para a gestão desta (JENSEN; MECKLING, 1976; BIANCHI, 2005).

A teoria da agência, ao afirmar que o principal possui a possibilidade e a necessidade de contratar e delegar poderes a administradores que não necessariamente possuam alguma participação no capital societário da empresa, acarreta no problema de separação entre o controle e a propriedade da organização.

Para Jensen e Meckling (1976), a relação de agência é um contrato, ou uma série de contratos, implícitos e explícitos, no qual uma ou mais pessoas (o principal) nomeia outra pessoa (agente) para exercer alguns serviços para si, envolvendo a delegação de alguma autoridade ao agente e o qual que estabelecem os papéis de todos participantes.

Jensen e Meckling (1976), em sua obra “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure” apresentam suas pesquisas a respeito desta teoria e afirmam que a possibilidade de se contratar e delegar poderes a administradores, que não necessariamente possuam alguma participação no capital societário da empresa, acarreta um problema de partição entre propriedade e controle. As duas partes (o agente e o principal) tem suas ações visando à maximização de seus benefícios pessoais, levando, desta forma, ao entendimento de que o agente não agirá no melhor proveito do principal, sendo este último o proprietário do capital. Assim, ambos os interesses não são coincidentes, originando, desta forma o chamado problema da agência.

Ao considerar que a Teoria da Agência apresenta que principal e agente possuem, em variados casos na relação entre eles existente, de divergência entre grau de importância sobre determinados assuntos, o principal tem a possibilidade de limitar esta divergência de interesses com estabelecimento de estímulos apropriados para o agente. Porém, tais estímulos apresentam custos que tendem a limitar esta ação oportuna do principal.

Muitas são as hipóteses a serem construídas de quem seriam os atores chamados de agente e principal no setor público, tendo em vista as diversas relações existentes. A Carta Magna de 1988, em seu artigo 37, apresenta a existência da Administração Pública dividida entre Administração Direta e Administração Indireta, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A Administração Direta constituída por todos os órgãos das pessoas jurídicas políticas, sendo estes União, Estados, Distrito Federal e Municípios que executam a atividade administrativa. Incluem-se os Ministérios, no caso da União e Secretarias Estaduais e Municipais, no caso de Estados e Municípios. Segundo o Decreto-Lei nº 200/67, tal Administração Direta restringe-se exclusivamente ao Poder Executivo. O Poder Executivo é um dos poderes governamentais, conforme apresentado pela teoria da separação dos poderes de Montesquieu, em sua obra “De l'esprit des lois” (O espírito das leis), publicado em 1748. Segundo Montesquieu (1993), os poderes são divididos em três: Executivo, Legislativo e Judiciário. O Poder Executivo tem a responsabilidade de implementar, ou executar, as leis e a agenda diária do governo, estando este propriamente relacionado ao governo no sentido de gestão.

Já a Administração Indireta é originada a partir do processo de descentralização das atividades inerente à Administração Pública. É composto pelas autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista. O procedimento de descentralização por outorga concede a um órgão da Administração Indireta a titularidade e a execução de serviço público ou de um serviço como Estado-Investidor. O produto desta outorga é a criação de novos órgãos públicos ou novas atribuições aos já existentes.

Peres (2007) elencou os atores na Teoria da Agência voltada ao setor público sendo o Poder Executivo, Legislativo, a burocracia estatal e a sociedade civil que atuam e transacionam interna e externamente às organizações públicas da administração direta do estado.

a. No Poder Executivo encontram-se políticos eleitos que trazem consigo um grupo de pessoas (políticos ou não) para ocuparem cargos de gestão nas administrações das esferas de governo, tendo sob seu controle a burocracia estatal. São movidos pelo auto interesse e pela busca de reeleição. Sua sustentação pode se dar através de um partido ou coligação partidária, sujeitando os políticos a maior ou menor pressão de grupos de interesses, dependendo do grau de coesão da coligação e de representação destes no Poder Legislativo e na sociedade civil;

b. No Poder Legislativo encontram-se representantes eleitos dos Estados e da Sociedade civil nas diferentes esferas de governo. Têm como responsabilidade principal a avaliação e controle das ações do Executivo e a proposição de leis. Sofrem também pressão de diversos grupos de interesse e suas ações são calculadas em função da quantidade de votos que podem render, tendo em vista o objetivo da reeleição;

c. A Burocracia Estatal constitui-se no corpo gerencial do aparelho do Estado para a execução das políticas públicas. Sob o comando político, formulam, executam e avaliam processos. São funcionários em geral dotados de capacidades específicas para seus cargos e com estabilidade constituída como forma de preservação contra perseguição e descontinuidade político-administrativa.

Esses agentes agem racionalmente e são motivados pelo auto interesse. Nessa visão, a busca da burocracia seria a satisfação de seus interesses, como a permanência nos cargos, status e poder decisório. Isso resulta muitas vezes em comportamentos e estratégias oportunistas, que são analisados por essa teoria a partir de modelos principal-agente (BORSANI, 2004);

d. Na Sociedade civil encontram-se os atores políticos oriundos da Sociedade civil que são afetados pelas políticas públicas, tanto por seus benefícios, quanto pelos seus custos. Assim como os outros atores, os atores políticos têm racionalidade limitada e participam da vida política na busca de seus interesses individuais.

Sua participação, contudo, se dá apenas quando o benefício dessa ação compensa o custo do tempo empregado na atividade. Assim, a maioria das pessoas permanece, na maior parte do tempo, racionalmente ignorante do que se passa no processo político. Os custos de organizar e manter uma ação coletiva são aqui particularmente importantes. Grandes grupos de interesses difusos encontram maior dificuldade de sustentar sua participação no processo político ou de exercer influência sobre as administrações públicas do que pequenos grupos cujos membros têm um alto interesse específico em uma determinada lei ou política pública (HORN, 1995).

Alguns trabalhos já efetuados tiveram como foco o ator principal sendo considerados os membros do Executivo e Legislativo, tal qual em Peres (2007), Pereira e Silva (2009), Cunha (2012), Matias-Pereira (2005), Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008), Viana (2010).

Para Matias-Pereira (2004), o problema da teoria da agência, quando da delegação de responsabilidades, encontra-se no fato de que, na administração das entidades, em geral, e inclusive na pública, é a difícil fiscalização do comportamento do agente. Assim, principal-agente é uma questão de supervisão e controle de comportamento de agentes que podem agir de forma obscura. Considerando que a eficiência e a decência da administração pública dependem do comportamento, nem sempre controlado e supervisionado de agentes (Poder Executivo), o principal (a sociedade) depara-se à mercê da perda de controle sobre a máquina governamental.

Deste modo, a teoria da Agência apresenta duas as formas para que haja o alinhamento dos interesses entre agente e principal. A primeira forma é aumentar a quantidade de informações à disposição do principal por intermédio de indicadores de desempenho, elevar o rendimento financeiro e especificar os objetivos de forma a fácil compreensão. A segunda forma é a contratação dos agentes no mercado, considerando que, a concorrência entre os agentes, tal qual um mecanismo de organização dos agentes. Os contratos firmados oportunizam ao principal um maior controle sobre seus agentes (DAVIS; WOOD, 1998; MATIAS-PEREIRA 2004; MATIAS-PEREIRA 2005). Esta contratação de agentes no mercado, quando relacionado ao Poder Público, analogamente pode ser aplicada pelas eleições.

Em relação à primeira forma apresentada por Davis e Wood, (1998); Matias-Pereira (2004) e Matias-Pereira (2005), de aumentar a quantidade de informações à disposição do principal por intermédio de indicadores de desempenho, elevar o rendimento financeiro e especificar os objetivos de forma a fácil compreensão, não se apresenta tão fatigante sua aplicabilidade, devido à forma como se estruturam os órgãos e repartições públicas brasileiras. Ao considerar que por muitos anos o Poder Público era conceituado como ineficiente, demorado e estagnado, o aparato governamental precisava ser mais ágil e flexível, seja em sua dinâmica própria quanto em sua capacidade de se adaptar às mudanças externas.

A administração pública considerada gerencial surgiu após a década de 70, com a busca: (a) de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; (b) estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente à administração dos serviços que cabiam ao

Estado; (c) instrumento de proteção ao patrimônio público; e (d) insatisfação contra a administração pública burocrática (PEREIRA, 1996).

Com base em princípios da administração das empresas privadas, surgiu como estratégia para reduzir os custos e tornar a administração pública mais eficiente, além de ser um instrumento para combater as mazelas e a penetração da corrupção que a burocracia ocasionara. Na Nova Zelândia houve um grande movimento de venda de empresas estatais, chamado de privatização, além de a administração pública ser deixada sujeita à concorrência de mercado. Os funcionários de maior graduação da administração pública foram contratados mediante contratos de desempenho para administrar órgãos cujo trabalho é definido por acordos de compra de serviços. Estes passaram a ser remunerados de acordo com seu desempenho, e os que não atingissem as metas propostas poderiam ser demitidos. Em síntese, era o mercado que determinava o sucesso de cada agência. (CARVALHO 1997).

Estudos do Banco Mundial (BIRDSALL, et al 1998), indicam que reformas administrativas foram bem-sucedidas em países onde houve um questionamento sobre o papel do Estado. As reformas na Inglaterra e Nova Zelândia são um bom exemplo de reformas bem-sucedidas.

Além disso, a experiência mostra que essas mudanças levam tempo. Na Nova Zelândia, as reformas duraram dez anos. Os estudos também mostram que um fator que contribui enormemente para o sucesso das reformas é a diminuição da diferença de remuneração, benefícios e crescimento de emprego entre o setor privado e público.

## 2.2.PERCURSO METODOLÓGICO

A classificação da tipologia de uma pesquisa, por vezes, não é uma tarefa de fácil execução, tendo em vista que as classificações existentes mudam de autor para autor. Martins (2002, p. 33) afirma que, “Conforme o enfoque epistemológico há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos, ou pesquisas”.

Desta forma, considerando os diversos autores, utilizou-se, de forma adaptada, os critérios utilizados em Kidder (1987), Andrade (2002), Raupp e Beuren (in BEUREN, 2003), Gil (2008) e Creswell (2010) donde algumas categorias foram excluídas e outras acrescentadas.

O método científico empregado neste trabalho refere-se ao Dedutivo. Conforme Marconi e Lakatos (2007), é um método na qual a busca por soluções parte de teorias ou leis previamente aceita. Por meio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Quanto à natureza de aplicação da pesquisa, esta pode ser classificada como Pesquisa Aplicada, tendo em vista que, conforme Silva e Menezes (2001, p. 20) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto aos objetivos, este critério de classificação é utilizado por Andrade (2002, p. 19), Gil (2008, p. 41) e Raupp e Beuren (in BEUREN, 2003, p. 80), além de outros, aqui não elencados. Inserido na classificação quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser enquadrada em exploratória, descritiva, explicativa e propositiva. Esta pesquisa classifica-se como descritiva.

Para Gil (2008), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população [...] ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado, de forma que, do ponto de vista científico, descrever é coletar dados; ou seja, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informações sobre cada uma delas para, assim, descrever o que se pesquisa.

Para a abordagem do problema, Creswell (2010) segrega os projetos de pesquisa em três tipos: qualitativo (“um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”), quantitativo (“um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”) e misto (“uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa”).

Esta pesquisa é classificada em qualitativa e quantitativa, pois tem em vista acolher a opinião dos indivíduos relacionados à aquisição de passagens e se utiliza de dados referentes a estas aquisições para verificar se a percepção dos indivíduos possui relação com a realidade. Assim, tem em vista permitir realizar inferências sobre o comportamento das variáveis pesquisadas, relações, influências, causalidades e possíveis explicações. A pesquisa quantitativa se destina a testar as hipóteses previamente sugeridas (RICHARDSON, 1999, p. 70), usando para tanto procedimentos

estatísticos. Ainda segundo o autor, o método quantitativo é “frequentemente aplicado nos estudos descritivos e naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como, nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”.

Foi utilizado o método de levantamento ou survey, pois foram feitas coletas de informações dos integrantes que fazem parte do universo pesquisado. Para Beuren et al (2010 p. 85) “os dados referentes a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra retirada de determinada população”. Para Gil (2008 p. 70) “procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Para o tratamento dos dados, foi-se utilizado de instrumentos da estatística descritiva, tais quais média e distribuição de frequência, além de correlação.

Para Martins e Theóphilo (2007), o coeficiente de correlação é um indicador da força de uma associação linear entre duas variáveis intervalares. O coeficiente de correlação é adimensional e situa-se no intervalo  $-1 \leq r \leq 1$ . A validade estatística do coeficiente de correlação linear pressupõe que as duas variáveis são aleatórias e provêm de uma população normal bivariada. Caso o seja, se aplica o Teste de Correlação de Pearson. Caso esse pressuposto seja gravemente violado, é aconselhado quantificar o grau de associação ou correlação entre as variáveis X e Y, utilizando-se um coeficiente não paramétrico, baseado nos números de ordem (“rank”) dos pares (X,Y) das observações em cada uma das variáveis, como o coeficiente de correlação de Spearman.

O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como elevados. Dancy e Reidy (2005) apontam para uma classificação ligeiramente diferente:  $r = 0,10$  até  $0,30$  (fraco);  $r = 0,40$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,70$  até  $1$  (forte).

### **3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Neste capítulo será apresentada organização foto desta pesquisa. São abordadas características da instituição, e realizado o diagnóstico da situação-problema apresentado, além de se apresentar a coleta dos dados.

#### **3.1.DESCRICÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), criada pela Lei nº 12.189/2010, é um órgão de natureza jurídica autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná.

Sua missão institucional é a de formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (Mercosul).

A vocação da UNILA é o intercâmbio acadêmico e a cooperação solidária com países integrantes do Mercosul e com os demais países da América Latina. Os cursos oferecidos são em áreas de interesse mútuo dos países da América Latina, sobretudo dos membros do Mercosul, em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento e a integração regionais.

A UNILA, até o ano de 2014, contou com um quadro de 501 Técnicos Administrativos e 267 Docentes. Esta estrutura atendeu, ao final do ano de 2014, mais de 2300 alunos, em 29 cursos, com perspectiva de chegar, até o ano de 2020 atingir 10.000 alunos, em 41 cursos.

No ano de 2014, a UNILA apresentou um orçamento de R\$90,85 milhões. Destes, R\$47,91 milhões foram destinados à folha de pagamento dos servidores, R\$30,23 milhões para despesas de custeio e R\$12,70 milhões para investimentos, além de R\$7,16 milhões para assistência estudantil.

A inserção dos gastos com passagens é feito, no orçamento da instituição, nas despesas de custeio. Para o ano de 2014, no período de Janeiro/14 a Novembro/2014, a instituição desembolsou o valor de R\$825.859,08 em passagens.



### 3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Considerando que o período analisado (Janeiro/2014 a Novembro/2014) a instituição ter desembolsado o montante de R\$825859,08 em aquisição de passagens, surge a problema de que se é possível reduzir os gastos neste quesito. Decorrente deste problema, busca-se apresentar quais melhorias podem ser apresentadas no processo de planejamento e no fluxo de aquisição de passagens aéreas em uma Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

Para atingimento do objetivo do presente estudo, foram traçados alguns procedimentos. Os dados foram coletados por meio de questionários aos responsáveis pelas aquisições de passagens e por meio do sistema utilizado, chamado SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens. O questionário encontra-se na seção de Anexos. Em relação aos respondentes, 78 servidores possuem perfil de solicitante de passagens no sistema SCDP na UNILA. No entanto, não necessariamente estes indivíduos executem ativamente tal procedimento. Desta forma, o questionário foi enviado a todos os indivíduos, obtendo um retorno de 09 respondentes, ou seja, 11,53% por meio de uma amostra não probabilística por adesão.

No tocante aos questionários, o objetivo foi o de verificar como é o procedimento de aquisição de passagens. Além disso, a percepção dos indivíduos a respeito de prazos de aquisição e a opinião a respeito de pontos positivos, negativos e melhorias no processo de aquisição de passagens.

Num segundo momento, foi realizada consulta as viagens cadastradas no SCDP, no ano de 2014, no período de janeiro a novembro. Em seguida foi realizada apuração da quantia de viagens por trecho utilizado. Após, foram verificados os principais trechos utilizados. No passo seguinte, verificou-se o número de dias de antecedência com que as passagens foram adquiridas, juntamente com o valor de aquisição das passagens. Em seguida, foram segregados os principais trechos representativos das viagens realizadas.

Após tabulação, partiu-se para o tratamento dos dados. Foram aplicados testes estatísticos para verificação de relação entre aquisição antecipada em valor das passagens. Em seguida, foram analisadas as aquisições, por trecho segmentado, em ordem decrescente da quantidade de dias de aquisição. Após, foram segmentados os dias de aquisição em trechos representativos de 25% das viagens (quartis). Por meio dos dados segmentados por quartis, foram apuradas as médias por trecho, de valores e dias,

apuradas as médias dos quartis por trecho, de valores e dias e a apuração do valor total gasto por trecho.

Após o tratamento dos dados, foram realizadas simulações, com base no valor médio por quartil, em relação ao total de viagens efetuadas por trecho. O objetivo foi o de compara o valor gasto por trecho com os valores simulados.

### 3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O processo de aquisição de passagens, no âmbito do Serviço Público Federal, no Brasil, é realizado por meio do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. A contratação do serviço de aquisição de passagens se dava por intermédio das agências de viagens, que eram remuneradas mediante o pagamento de uma comissão pela venda dos bilhetes. Nessa sistemática, as agências eram remuneradas diretamente pelas próprias companhias aéreas, que pagavam uma comissão previamente ajustada e inserida no valor de cada bilhete. Assim, as agências de viagens, no processo de intermediação para a compra de passagens, ofertavam um percentual de desconto sobre a sua comissão, sagrando-se vencedora da licitação aquela agência que ofertasse o maior percentual de desconto sobre a venda dos bilhetes.

Posteriormente, o critério de julgamento a ser utilizado para a aquisição de passagens aéreas por intermédio de agências de viagens o de menor preço, resultante do menor valor ofertado pela prestação dos serviços de agenciamento de viagens. Nesse caso, as agências passaram a ser remuneradas por uma taxa de serviço relativa à prestação dos serviços de agenciamento de viagens com o valor proposto, multiplicado pela quantidade de passagens emitidas no período faturado, e, pelos serviços correlatos, com os valores decorrentes da incidência de percentual definido em instrumento convocatório sobre o valor proposto para o agenciamento, multiplicado pela quantidade dos serviços efetivamente prestados. Sempre operado pelo SCDP.

Os procedimentos para aquisição de passagens são definidos internamente por cada uma das instituições. Para definição de qual prática é realizada na UNILA, perguntou-se aos questionados como é o processo de aquisição de passagens na UNILA. Neste quesito, pode-se inferir que o processo de aquisição de passagens é realizado por meio da abertura de processo.

Praticamente todas as respostas apresentaram similaridade entre a forma com que o procedimento é realizado. No entanto, para as respostas apresentadas, podem-se

notar algumas divergências em relação às etapas dos procedimentos, demonstrando que não há um padrão institucionalizado na instituição. Desta forma, buscou-se elencar, de maneira genérica, como é realizada a aquisição de passagens na instituição. Tal fato apresenta que o processo de aquisição diverge, de certa forma, em qual circunstância se apresenta o processo, seja em viagem de servidor, bancas de concursos, palestrantes, capacitações, dentre outros.

No caso da UNILA, o procedimento genérico se inicia pelo preenchimento do formulário de Concessão de Diárias e Passagens com os dados do proposto (viajante) e entregue ao departamento administrativo ou à secretária executiva responsável, que abrirá o processo. O processo é aberto na unidade, é juntado o formulário de solicitação, bem como demais documentos que tenham informações relativas à viagem. Em seguida é solicitada a autorização para a concessão das diárias e passagens, ao responsável pela unidade (Reitor, Pró-Reitores e Diretores de Instituto). Quando se trata de viagem internacional há necessidade de tramitar o processo ao DAP/PROGEPE para elaboração de parecer sobre o afastamento do país e posteriormente à Seção de Atos Oficiais da Reitoria, para publicação do afastamento no Diário Oficial da União.

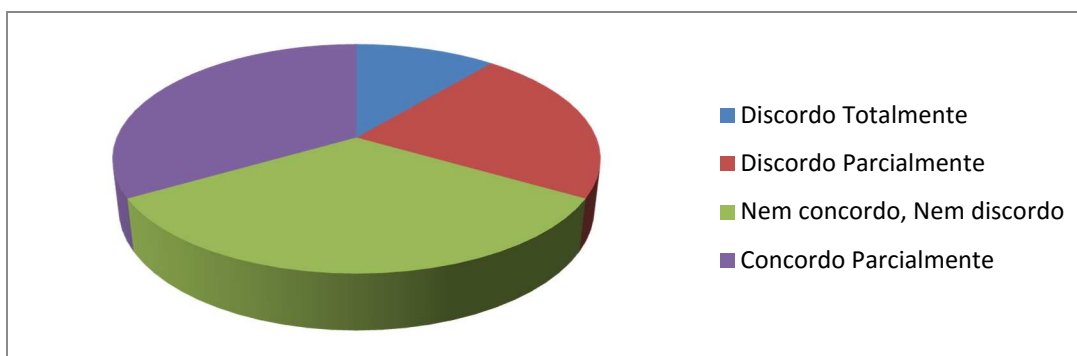
Após o cadastramento do processo no SCDP, o departamento administrativo ou à secretária executiva responsável realiza a cotação de passagens no sistema Wooba – um sistema gerenciado pela agência de viagens. As passagens são cotadas e escolhidas com critérios de economicidade e bem estar do viajante. Em seguida, é informada a reserva das passagens no sistema SCDP e enviado para aprovação da instância responsável que, em geral, é o Pró-Reitor ou o Diretor da unidade solicitante.

Após a aprovação, a agência de turismo recebe a Proposta de Concessão de Diárias e Passagens - PCDP com os dados da viagem aprovada. É realizada a reserva, autorização e compra das passagens. Neste interim, é realizado o pagamento das diárias do viajante pela Coordenadoria de Contabilidade e Finanças. Após a viagem ainda há prestação de contas no SCDP. Encerrada a prestação de contas o processo é arquivado.

Apesar dos procedimentos relatados anteriormente, foi informado por um dos respondentes que “O processo normalmente é aberto com pouca antecedência gerando stress e gastos desnecessários”.

Em relação ao processo, também foi questionado a respeito da opinião dos indivíduos, se o processo de aquisição de passagens era muito burocrático. Dos 09 respondentes, 03 deles (33%) respondeu que concorda parcialmente. Mesmo índice

apresentado por aqueles que nem concordaram, nem discordaram. O Gráfico abaixo apresenta os resultados:



**Gráfico 1 - Opinião sobre processo de aquisição de passagens ser burocrático**

Fonte: Questionário da pesquisa (Apêndice 1), O autor.

Em relação à burocracia do processo, os respondentes foram questionados para, caso acreditem que o processo seja burocrático, quais as dificuldades encontradas. Um dos respondentes que discordou parcialmente da afirmativa apresenta que “Não acho que seja completamente burocrático, afinal o procedimento serve para controle das verbas públicas. No entanto, alguns pontos poderiam ser melhorados”. Foi relatada a necessidade de registros tanto no processo físico, quanto no sistema SCDP, resultando, por conseguinte, em duplicidade de procedimentos.

Já os indivíduos que concordaram parcialmente com a afirmativa de que o processo é burocrático apresentam como justificativa de que o processo é burocrático informaram que o é por “Problema do TOKEN, imprimir "n" preços, muitas justificativas para compras de emergências que no final viram despesas extras”. Outro ponto apresentado foi “lentidão do SCDP, solicitação de preenchimento de campos redundantes”.

Além disso, “necessidade de idas e vindas, espera de tempo para que o dinheiro seja liberado, há o processo da realidade de compra de passagens que independe da UNILA e do governo que é o fato que a cada dia as passagens apresentam um panorama e um preço diferente, isso em si já é um grande fator de complexidade e estresse e que invalida toda cotação feita anteriormente. Daí a necessidade de termos liberação antecipada da grana para viagens”.

Apesar dos pontos negativos apresentados anteriormente, para os respondentes, também existem pontos positivos. O primeiro ponto é o de que “o processo é todo

informatizado, sendo assim, é de fácil acesso e consulta”. Outro ponto de destaque é o de que junto ao controle de processo, também há o controle orçamentário. Desta forma, não há a possibilidade de se gastar mais do que o autorizado no orçamento.

Positivo também é a forma com que o sistema integra todos os agentes. A facilidade do acesso ao Wooba que permite consultar passagens diretamente, sem a necessidade de contato pessoal com a agência de viagem. Além disso, ocorreu, no ano de 2015, a descentralização da aprovação das viagens. Antes necessitava transitar pela Pró-Reitoria de Planejamento. Agora não mais. Desta forma o processo tramita por uma unidade a menos e o procedimento se tornou mais ágil.

Outro ponto mencionado foi o de que há um rigoroso e contínuo processo de prestação de contas de passagens tendo que apresentá-los pelos requerentes (viajantes) ao final das viagens.

No entanto, apesar dos pontos positivos apresentados, segundo os respondentes, existem pontos que podem ser melhorados.

Um dos pontos de melhoria a ser implementada, seria a de utilização do processo em apenas um meio, no caso, o digital, no sistema SCDP. No entanto, devido ao fato de o sistema ser gerenciado pelo Governo Federal, foge a alçada da instituição.

Outro ponto sugerido foi o de que as passagens fossem adquiridas com antecedências, “vamos conseguir inclusive taxas menores e gerar economia para o governo”. Além disso, foi comentada a necessidade de “simplificar as etapas do processo”.

Quando questionados se acreditam que os prazos dos processos influenciem nos preços pagos nas passagens pela UNILA, dos nove respondentes, quase que a unanimidade, oito deles, responderam que concordam totalmente e um respondeu que concorda parcialmente.

Neste sentido, e para verificar a percepção dos indivíduos em relação às variáveis prazo e preço, lhes foi questionado se, caso as passagens pudessem ser compradas com antecedência, acreditam que o valor pago será menor. Similar ao ponto anterior, todas as opiniões foram concordando com a afirmativa, sendo sete totalmente e duas parcialmente.

No tocante a necessidade de compra antecipada de passagens e quantos dias de antecedência seria o prazo ideal para aquisição das passagens para que a instituição pudesse economizar, as respostas divergiram entre os respondentes. Foi apresentado que há um mínimo estipulado de 10 dias, mas que “Acredito que de 30 a 20 dias seria o

suficiente melhor em termos econômicos do que os atuais 10 dias”. Em média, as respostas foram de 30 dias. No entanto, houve respostas desde 15 a 120 dias de antecedência.

Um dos respondentes apresentou o seguinte relato: “Atualmente o prazo para viagens nacionais é de 10 dias, e internacionais 15 dias, acredito que 15 e 20 dias, respectivamente, contribuiria para uma possível economia na compra das passagens. Pois se as passagens forem compradas com muita antecedência, pode haver necessidade de alterações em datas, ou até mesmo cancelamentos, como já ocorreu algumas vezes, o que ocasiona um gasto ainda maior para a instituição”.

Para verificação da influência dos prazos de aquisição de passagens em relação ao preço, foram levantados os trechos que foram adquiridos pela instituição, valores pagos, número de viagens e datas de viagens.

Durante a análise dos dados, verificou-se que, dos 297 trechos elencados no SCDP, 10 destes representavam aproximadamente 50% do total das viagens (49,64% do quantitativo de viagens).

A Tabela 1 apresenta os dados relativos aos trechos analisados:

**Tabela 1 - Principais Trechos utilizados no período de Janeiro à Novembro 2014**

Ordem	Trecho	Nº Viagens	Frequência Percentual	Frequência Acumulada
01	Brasília – Foz do Iguaçu	134	7,4	7,37
02	Foz do Iguaçu – Brasília	130	7,1	14,51
03	Foz do Iguaçu – São Paulo	101	5,6	20,07
04	São Paulo – Foz do Iguaçu	91	5	25,07
05	Curitiba – Foz do Iguaçu	84	4,6	29,69
06	Foz do Iguaçu – Curitiba	80	4,4	34,08
07	Foz do Iguaçu – Porto Alegre	74	4,1	38,15
08	Foz do Iguaçu – Rio de Janeiro	72	4	42,11
09	Porto Alegre – Foz do Iguaçu	70	3,8	45,96
10	Rio de Janeiro - Foz do Iguaçu	67	3,7	49,64
11	Outros 287 trechos	916	50,36	100

Fonte: Sistema de Concessão de Diárias e Passagens.

É possível verificar, por meio da Tabela 01, que os principais trechos utilizados foram Brasília – Foz do Iguaçu e Foz do Iguaçu – Brasília, além de Foz do Iguaçu – São Paulo e São Paulo – Foz do Iguaçu, representando estes, mais de 25% das viagens. Neste mesmo sentido, é possível identificar que em contra partida, 287 dos 297 apurados, representam 50% das viagens realizadas. Em termos de valores, o desembolso pela instituição, no período de Janeiro à Novembro de 2014, foi de R\$825.859,08. No entanto, para os 10 trechos segmentados na Tabela 1 apresentaram desembolso de R\$529.399,74.

Após apurado os principais trechos utilizados no período de estudo, buscou-se verificar a quantidade de dias de antecedência com que os trechos foram adquiridos. A Tabela 02 apresenta os maiores e menores prazos por trecho analisado, além dos valores de cada trecho.

**Tabela 2 - Descrição dos Trechos**

Trecho:	Curitiba - Foz do Iguaçu	Brasília - Foz do Iguaçu	S. Paulo - Foz do Iguaçu	P. Alegre - Foz do Iguaçu	Rio de Janeiro - Foz
Maior prazo de Antecedência	80	83	71	48	68
Valor pago no maior prazo de Antecedência	R\$ 83,68	R\$ 322,45	R\$ 234,95	R\$ 316,07	R\$ 197,16
Menor prazo de Antecedência	0	0	0	0	0
Valor pago no menor prazo de Antecedência	R\$ 409,32	R\$ 1.321,55	R\$ 812,47	R\$ 746,98	R\$ 732,06
Maior valor pago em passagens	R\$ 1.033,46	R\$ 1.396,45	R\$ 1.810,06	R\$ 1.061,47	R\$ 1.373,39
Dias de antecedência no maior valor pago	74	1	8	1	2
Trecho:	Foz do Iguaçu - Curitiba	Foz do Iguaçu - Brasília	Foz do Iguaçu - São Paulo	Foz do Iguaçu - P. Alegre	Foz - Rio de Janeiro
Maior prazo de Antecedência	39	80	77	55	67
Valor pago no maior prazo de Antecedência	R\$ 171,95	R\$ 318,67	R\$ 81,39	R\$ 311,45	R\$ 220,85
Menor prazo de Antecedência	0	0	0	0	0
Valor pago no menor prazo de Antecedência	R\$ 1.172,95	R\$ 1.156,77	R\$ 1.167,77	R\$ 694,82	R\$ 1.325,85
Maior valor pago em passagens	R\$ 1.172,95	R\$ 1.533,87	R\$ 1.815,45	R\$ 1.415,95	R\$ 1.520,29
Dias de antecedência no maior valor pago	0	5	4	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 2, é possível observar que os dias de maior antecipação na compra das passagens são referentes ao trecho Brasília - Foz do Iguaçu, adquirido com 83 dias e, em seguida, o trecho de retorno, com 80 dias de compra antecipada em relação à viagem. Em relação ao menor prazo, verificaram-se aquisições no mesmo dia das viagens em todos os trechos.

No primeiro caso, trecho Brasília – Foz do Iguaçu, a diferença entre a maior e menor data de compra antecipada, apresenta o valor de R\$ 999,10. No segundo caso, trecho Foz do Iguaçu – Brasília, a diferente apresentada é de R\$ 838,10. No entanto, a maior diferença encontrada, por meio da Tabela 02, refere-se ao trecho Foz do Iguaçu – Rio de Janeiro, no valor de R\$ 1.105,00.

A Tabela 3 apresenta a média dos dias de antecedência, o valor médio da passagem, a quantidade de viagens realizadas e o valor total gasto nos trechos analisados.

**Tabela 3 - Descrição dos Trechos**

Trecho:	Curitiba - Foz do Iguaçu	Brasília - Foz do Iguaçu	São Paulo - Foz do Iguaçu	P. Alegre - Foz do Iguaçu	Rio de Janeiro - Foz
Média dos dias de Antecedência	11 dias	10 dias	11 dias	11 dias	14 dias
Valor Médio da Passagem	R\$ 317,84	R\$ 671,05	R\$ 763,01	R\$ 485,66	R\$ 585,23
Quantidade de Viagens Realizadas	82 viagens	131 viagens	87 viagens	67 viagens	66 viagens
Valor Total Gasto no Trecho	R\$ 26062,91	R\$ 87907,82	R\$ 66382,26	R\$ 32539,44	R\$ 38625,25
Trecho:	Foz do Iguaçu - Curitiba	Foz do Iguaçu - Brasília	Foz do Iguaçu - São Paulo	Foz do Iguaçu - Porto Alegre	Foz - Rio de Janeiro
Média dos dias de Antecedência	11 dias	10 dias	12 dias	11 dias	13 dias
Valor Médio da Passagem	R\$ 374,73	R\$ 626,1	R\$ 819,03	R\$ 548,17	R\$ 707,84
Quantidade de Viagens Realizadas	79 viagens	128 viagens	99 viagens	71 viagens	68 viagens
Valor Total Gasto no Trecho	R\$ 29604,04	R\$ 80140,92	R\$ 81084,2	R\$ 38919,92	R\$ 48132,98

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 02, é possível verificar que, em média, antecedência de compra das passagens variou entre 11 e 14 dias. Neste sentido, também é possível verificar que a média do valor das passagens variou entre R\$317,84 e R\$819,03.

Comparando as Tabela 2 e Tabela 3, em especial ao trecho Brasília - Foz do Iguaçu, a diferença entre o valor pago no maior prazo de antecedência e o valor médio apurado foi de R\$348,60. Nesse sentido, o valor pago no maior prazo de antecipação e menos da metade do valor médio das passagens adquiridas. O mesmo se aplica ao trecho Foz do Iguaçu – Brasília.

Para uma melhor interpretação dos dados e confiabilidade das respostas, os dados passaram pelo teste de correlação de Pearson. A Tabela 4 apresenta a correlação realizada entre o número de dias com que as passagens foram adquiridas e o valor de aquisição.



**Tabela 4 - Correlação por Trecho**

Trecho	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
Brasília - Foz do Iguaçu	-0,449	0
Foz do Iguaçu – Brasília	-0,474	0
São Paulo - Foz do Iguaçu	-0,536	0
Foz do Iguaçu - São Paulo	-0,458	0
Curitiba - Foz do Iguaçu	-0,225	0
Foz do Iguaçu – Curitiba	-0,406	0
Porto Alegre - Foz do Iguaçu	-0,327	0
Foz do Iguaçu - Porto Alegre	-0,386	0
Rio de Janeiro - Foz do Iguaçu	-0,581	0
Foz do Iguaçu - Rio de Janeiro	-0,449	0

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

A análise de correlação evidenciou que existe correlação negativa em todos os trechos analisados. Significa dizer que há relação entre as variáveis preço e prazo de antecedência de forma negativa, ou seja, quando o valor de uma é maior, a outra será menor. Assim sendo, este fato pode ser uma indicação de que um prazo maior de antecedência na aquisição das passagens está relacionada com um valor mais baixo de aquisição. Em contrapartida, um prazo menor de antecedência na aquisição das passagens está relacionado com um valor mais alto de aquisição. Infere-se que quanto mais cedo adquirir as passagens, menor será o desembolso para a instituição. Sugere-se assim, planejamento por parte da instituição para aquisição antecipada das passagens.

Conforme Tabela 4, os trechos que apresentaram correlação mais forte foram São Paulo – Foz do Iguaçu, no valor de -0,536 e Rio de Janeiro – Foz do Iguaçu, no valor de -0,581. O trecho que apresentou correlação menos forte foi Curitiba – Foz do Iguaçu, no valor de -0,225. Destaca-se, no entanto, que o trecho reverso a este, Foz do Iguaçu – Curitiba, apresentou correlação de -0,406.

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1. PROPOSTA TÉCNICA

Para que se pudesse realizar uma melhor análise dos valores das passagens, os trechos foram separados e classificados em relação aos dias de aquisição antecipada, de forma decrescente. Posteriormente foram segmentados em 04 partes iguais chamados de quartis. Cada um dos quartis possui a representatividade de 25% da totalidade das aquisições de passagens. A exemplo, o primeiro quartil apresenta as passagens adquiridas numa maior distância de lapso temporal em relação à data da viagem; por conseguinte, o segundo quartil representa os 25% aquisições seguintes; o terceiro quartil representa os 25% aquisições seguintes após o segundo quartil e o quarto quartil representa as 25% passagens adquiridas mais próximas da data de viagem. Em outras palavras, a passagem que foi adquirida com maior antecedência da data da viagem se encontra no primeiro quartil, enquanto as passagens adquiridas mais próximas, ou até mesmo, na data da viagem, se encontram no quarto quartil.

A segmentação por quartil teve por intuito a apuração da média na data de aquisição e no valor das passagens, visando diminuir a variação existente entre datas de aquisição próximas, e possíveis variações existentes decorrentes das diversas épocas de aquisição durante o ano e estimar uma data média de antecedência para aquisição das passagens. Para análise, utilizou-se a média do 01º quartil, denominado apenas “Cenário 1”. Os demais quartis seguiram esta ordem. Optou-se pela palavra “Cenário” tendo em vista que, no decorrer do trabalho, tais datas serão utilizadas para projeção de valores em cada uma das situações.

A Tabela 5 apresenta a média dos dias de antecedência com que as passagens foram adquiridas, para cada um dos cenários analisados:

**Tabela 5 - Média dos dias de antecedência da aquisição por Cenário**

Trecho:	Média dos dias de Antecedência				
	Realizado	1º Cenário	2º Cenário	3º Cenário	4º Cenário
Curitiba – Foz do Iguaçu	11,36	25,40	10,47	6,57	3,30
Foz do Iguaçu – Curitiba	10,73	22,84	12,09	6,26	2,05
Brasília – Foz do Iguaçu	10,41	22,18	11,15	6,51	2,41
Foz do Iguaçu - Brasília	9,85	21,74	10,34	6,12	1,81
Foz do Iguaçu - São Paulo	12,42	29,00	12,19	6,68	2,08
São Paulo - Foz do Iguaçu	11,16	24,86	12,52	5,72	1,59
Foz do Iguaçu - Porto Alegre	11,26	25,50	11,88	6,05	1,33
Foz do Iguaçu - Rio de Janeiro	13,30	29,75	14,76	8,64	1,72
Porto Alegre – Foz do Iguaçu	10,67	23,75	11,31	6,37	2,73
Rio de Janeiro - Foz do Iguaçu	13,50	34,46	12,17	7,50	2,61
Média	11,46	25,95	11,89	6,64	2,16

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 5, é possível observar que os dias de antecedência das passagens adquiridas pela instituição variam entre 9 e 13 dias, apresentando uma média de 11 dias de antecedência. Por meio dos cenários propostos, é possível observar qual a média de dias entre o primeiro e o quarto cenário. O primeiro cenário apresenta as compras mais antecipadas de passagens. A média de dias de antecipação varia entre 21 dias até 34 dias, com média de 25 dias. O segundo cenário apresenta média de aquisição próxima a 12 dias, variando entre 10 e 14 dias. A média apresentada neste cenário é muito similar aos valores médios atuais. A média do terceiro cenário é de 6 dias. Já o quarto cenário apresenta-se com médias mais baixas do que os cenários anteriormente apresentados, cujas medas das datas de aquisição das passagens variam entre 1 e 3 dias antes das viagens.

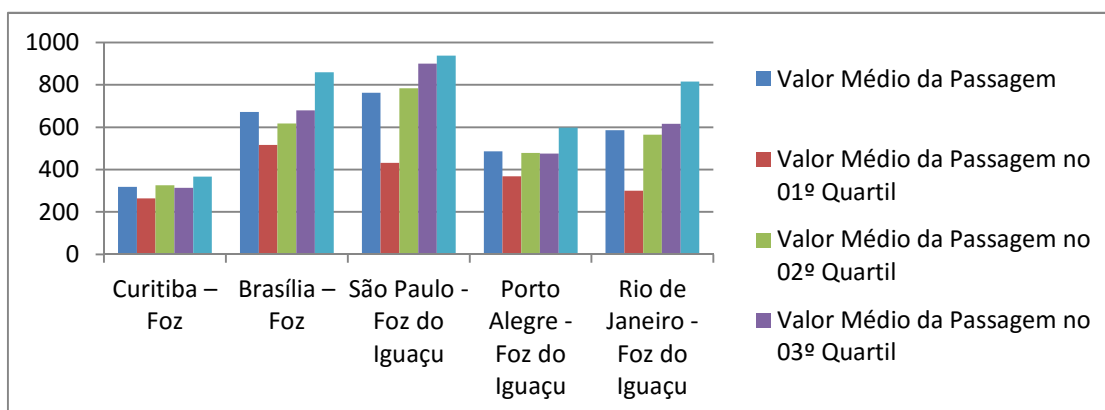
A Tabela 6 abaixo apresenta o valor médio de cada cenário, por trecho analisado:

**Tabela 6 - Valor Médio de Passagem por Cenário**

Trecho	Valor Médio da Passagem				
	Realizado	1º Cenário	2º Cenário	3º Cenário	4º Cenário
Curitiba – Foz do Iguaçu	317,84	264,09	326,48	314,06	366,47
Foz do Iguaçu – Curitiba	374,73	295,42	280,23	291,07	628,77
Brasília – Foz do Iguaçu	671,05	516,01	618,11	679,37	858,71
Foz do Iguaçu – Brasília	626,10	474,69	559,87	650,66	808,71
Foz do Iguaçu - São Paulo	819,03	548,79	767,35	831,98	1131,76
São Paulo - Foz do Iguaçu	763,01	431,51	784,13	899,41	937,95
Foz do Iguaçu - Porto Alegre	548,16	434,65	526,80	496,61	731,73
Foz do Iguaçu - Rio de Janeiro	707,83	400,88	801,88	808,60	796,68
Porto Alegre - Foz do Iguaçu	485,66	368,96	478,93	475,75	597,95
Rio de Janeiro - Foz do Iguaçu	585,23	300,34	563,87	616,17	815,30

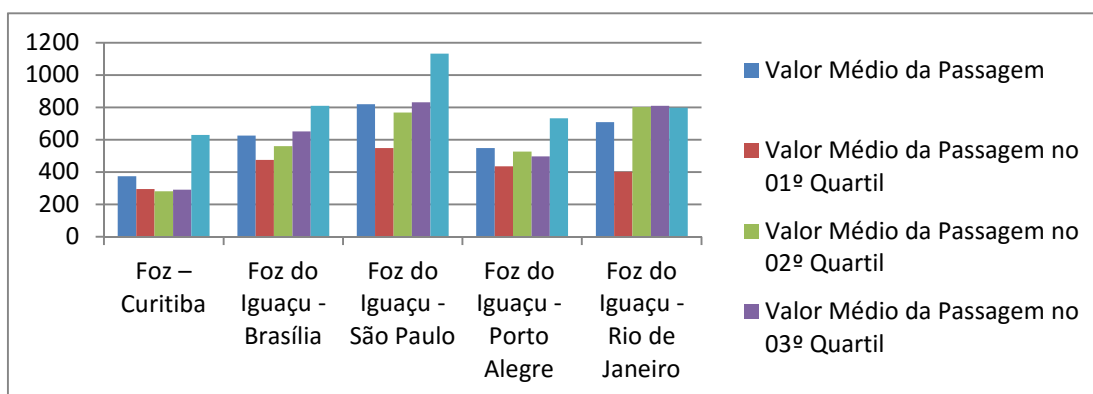
Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Para um melhor entendimento dos valores apresentados na Tabela 6, apresentase abaixo os Gráfico 2 e Gráfico 3:



**Gráfico 2 - Valor Médio das Passagens com Destino à Foz do Iguaçu**

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa



**Gráfico 3 - Valor Médio das Passagens com Origem em Foz do Iguaçu**

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Por meio Gráfico 2 e Gráfico 3, é possível comparar que o valor médio das passagens adquiridas apresenta-se superior em pelo menos um dos cenários propostos. Conforme apresentado no Gráfico 2, em relação aos trechos com destino à Foz do Iguaçu, é possível notar que em todos os casos o valor proposto no primeiro cenário é inferior, tanto em relação às médias das passagens adquiridas, quanto em relação aos outros cenários.

Ainda com relação ao Gráfico 2, é possível observar que, com exceção do trecho Porto Alegre – Foz do Iguaçu, em todos os demais, há elevação dos valores do trecho em cada um dos cenários, conforme a data da aquisição e torna mais próxima da viagem. No entanto, no caso do trecho Porto Alegre – Foz do Iguaçu, os Cenários 02 e 03 apresentaram-se com valores similares.

Com relação ao Gráfico 3, observa-se, similar ao Gráfico 2, o primeiro cenário com valores inferiores aos demais, à exceção do trecho Foz do Iguaçu – Curitiba. Neste trecho, os valores médios das passagens praticamente são indiferentes entre o primeiro, segundo e terceiro cenários, variando em até R\$15,00 entre eles. Outro ponto de observação está no trecho Foz do Iguaçu – Rio de Janeiro. No trecho em questão, o segundo, terceiro e quarto cenário praticamente não apresentaram diferenças em relação aos valores médios de passagens.

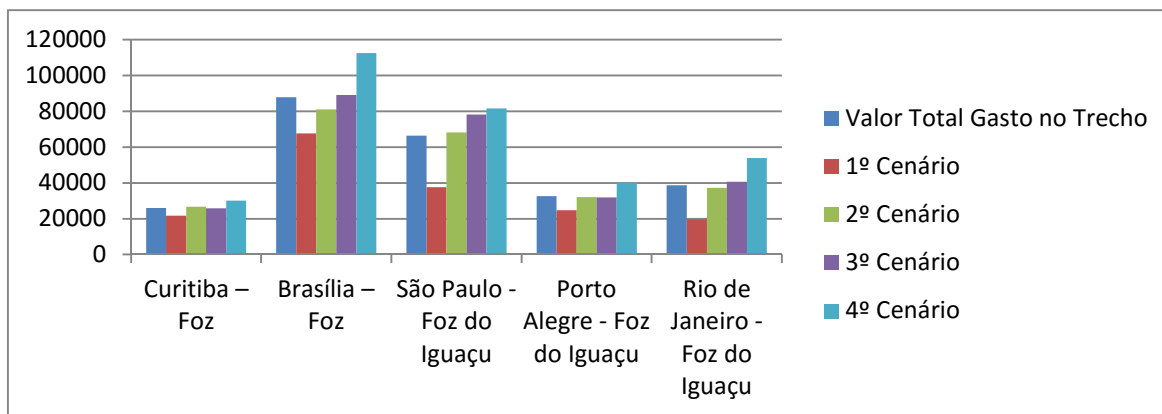
Utilizando-se dos dados da Tabela 1, relacionado ao número de viagens realizadas, com os dados da Tabela 6, no tocante ao valor médio das passagens em cada um dos períodos de antecedência, utilizados, é possível simular cenários de desembolsos com passagens. Tais cenários são apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada. Erro! Fonte de referência não encontrada.**:

**Tabela 7 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com Destino à Foz do Iguaçu**

Trecho:	Curitiba – Foz do Iguaçu	Brasília – Foz do Iguaçu	São Paulo - Foz do Iguaçu	Porto Alegre - Foz do Iguaçu	Rio de Janeiro - Foz
Valor Total Gasto no Trecho	R\$ 26062,91	R\$ 87907,82	R\$ 66382,26	R\$ 32539,44	R\$ 38625,25
Valor previsto no 1º Cenário	R\$ 21655,38	R\$ 67597,84	R\$ 37541,64	R\$ 24720,529	R\$ 19822,48
Valor previsto no 2º Cenário	R\$ 26772,10	R\$ 80973,06	R\$ 68220,09	R\$ 32088,35	R\$ 37215,65
Valor previsto no 3º Cenário	R\$ 25753,23	R\$ 88998,14	R\$ 78249,06	R\$ 31875,29	R\$ 40667,67
Valor previsto no 4º Cenário	R\$ 30050,95	R\$ 112491,65	R\$ 81601,76	R\$ 40062,93	R\$ 53810,02

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Para um melhor entendimento dos valores apresentados na Tabela 7 acima, apresenta-se abaixo o Gráfico 4:



**Gráfico 4 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com Destino à Foz do Iguaçu**

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

O Gráfico 4 apresenta os valores desembolsados em cada um dos cenários propostos, por trecho com destino à Foz do Iguaçu. Os valores apresentados no Gráfico 4 apresentam direcionamento similar àquelas apresentadas o Gráfico 2. É possível observar que o trecho que menor apresenta diferença entre os valores desembolsados por cenário é de Curitiba à Foz do Iguaçu. Apesar disso, o primeiro cenário ainda se apresenta mais favorável que os demais. Similar a este trecho, apresenta-se Porto Alegre – Foz do Iguaçu com diferença não tão significativa e, com valores similares entre o segundo e terceiro cenários.

No entanto, é possível observar, nos demais trechos, significativas diferenças entre os valores desembolsados por cenário. Por meio do Gráfico 4, observa-se o trecho São Paulo- Foz do Iguaçu uma acentuada diferença entre o primeiro cenário em relação aos demais. No mesmo sentido, o trecho partindo do Rio de Janeiro e de Brasília com destino a Foz do Iguaçu também apresentam o demais cenários superiores ao primeiro, no entanto, com a diferença percebida inferior.

Percebe-se, por meio do Gráfico 4, ainda com relação ao trecho partindo do Rio de Janeiro, a diferença encontrada entre o valor desembolsado pela UNILA em relação ao valor proposto no primeiro cenário, em torno de 94%. Verifica-se assim que, caso fossem utilizados os valores propostos, a instituição poderia comprar, aproximadamente, duas vezes o número de passagens ora adquiridas.

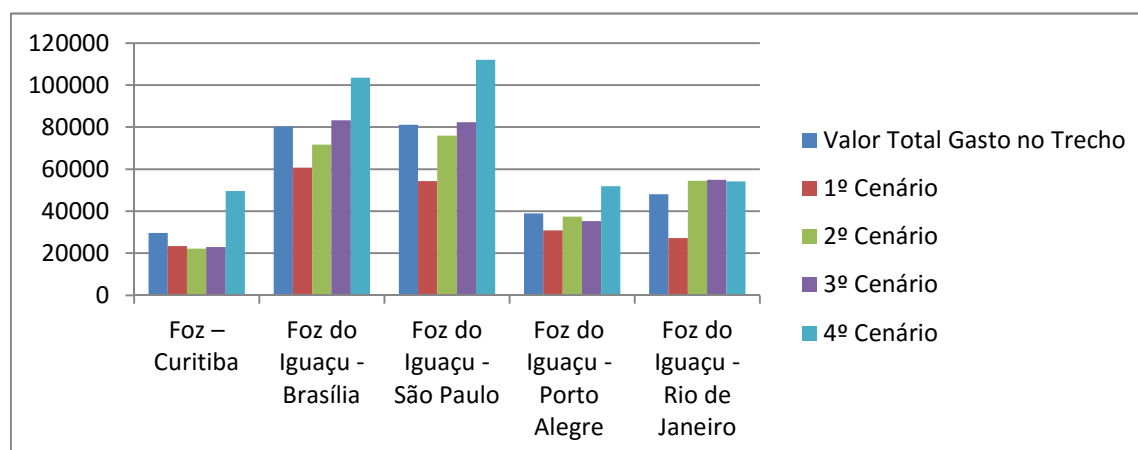
A Tabela 8 e o Gráfico 5 apresentam os valores desembolsados por cenário em relação aos trechos com origem em Foz do Iguaçu:

**Tabela 8 – Valores desembolsados por Cenário – Trecho com origem em Foz do Iguaçu**

Trecho:	Foz do Iguaçu – Curitiba	Foz do Iguaçu – Brasília	Foz do Iguaçu – São Paulo	Foz do Iguaçu – Porto Alegre	Foz – Rio de Janeiro
Valor Total Gasto no Trecho	R\$ 29604,04	R\$ 80140,92	R\$ 81084,20	R\$ 38919,92	R\$ 48132,98
Valor previsto no 1º Cenário	R\$ 23338,72	R\$ 60761,26	R\$ 54330,91	R\$ 30860,34	R\$ 27260,47
Valor previsto no 2º Cenário	R\$ 22138,32	R\$ 71664,60	R\$ 75967,72	R\$ 37402,83	R\$ 54528,08
Valor previsto no 3º Cenário	R\$ 22995,15	R\$ 83285,60	R\$ 82366,49	R\$ 35259,72	R\$ 54985,36
Valor previsto no 4º Cenário	R\$ 49673,54	R\$ 103516,12	R\$ 112044,61	R\$ 51953,42	R\$ 54174,80

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Para um melhor entendimento dos valores apresentados na Tabela 8, apresenta-se abaixo o Gráfico 5:



**Gráfico 5 - Valores desembolsados por Cenário - Trecho com origem em Foz do Iguaçu**

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

Por meio da Tabela 8, é possível inferir que, o tempo de antecedência com que se adquirem as passagens apresenta maior economia nos trechos São Paulo – Foz do Iguaçu e Rio de Janeiro – Foz do Iguaçu, quando comparados com os trechos Curitiba - Foz do Iguaçu e Porto Alegre - Foz do Iguaçu.

No primeiro caso, Foz do Iguaçu com destino a São Paulo, a diferença entre o primeiro cenário e o último é mais de 100% de desembolso. Quando comparado com o valor gasto no trecho, a diferença é mais de 49% superior ao primeiro cenário. Já em relação ao trecho

Considerando os cenários apresentados, e as médias de aquisição de passagens, conforme Tabela 5, sugere-se a UNILA a adoção, nos processos de aquisição de

passagens, de um prazo mínimo de 25 dias de antecedência entre a aquisição e a data da viagem.

**Tabela 9 - Economias Observadas**

Trecho	Percentual Observado
Rio de Janeiro - Foz do Iguaçu	48,68%
São Paulo - Foz do Iguaçu	43,45%
Foz do Iguaçu - Rio de Janeiro	43,36%
Foz do Iguaçu - São Paulo	32,99%
Foz do Iguaçu - Brasília	24,18%
Porto Alegre - Foz do Iguaçu	24,03%
Brasília – Foz	23,10%
Foz – Curitiba	21,16%
Foz do Iguaçu - Porto Alegre	20,71%
Curitiba – Foz	16,91%
Média	29,86%

Fonte: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa

A fim de evidenciar as perspectivas de economias com a utilização do prazo mínimo de 25 dias de antecedência, a Tabela 9 acima apresenta as economias observadas, no comparativo ao valor desembolsado pela UNILA, em relação ao primeiro cenário.

Conforme Tabela 9, é possível observar que determinados trechos, a economia estimativa média chega próximo a 30% dos valores atualmente desembolsados. O trecho que apresentou maior economia, em termos percentuais, foi Rio de Janeiro – Foz do Iguaçu. Neste trecho, a economia chega próximo a 49%. Ou seja, os valores desembolsados pela instituição, no período de 2014, foram de aproximadamente o dobro do que poderia ter sido desembolsado, caso fosse utilizado o parâmetro de 25 dias de antecedência.

Além deste, os trechos com saída de São Paulo à Foz do Iguaçu, Foz do Iguaçu ao Rio de Janeiro e Foz do Iguaçu à São Paulo apresentaram percentuais acima da média, sendo aqueles próximos à 44% e este próximo à 33%. Ou seja, os trechos São Paulo à Foz do Iguaçu e Foz do Iguaçu ao Rio de Janeiro apresentaram desempenho similar ao trecho Rio de Janeiro – Foz do Iguaçu, com desembolso praticamente duas vezes superior em relação ao primeiro cenário e o trecho Foz do Iguaçu – São Paulo, em que a cada 03 viagens adquiridas pela instituição, uma poderia ter sido economizada.

Os trechos com destino à Brasília, Curitiba, Porto Alegre e aqueles com origem em Porto Alegre, Brasília e Curitiba apresentaram economia inferiores a media, no entanto, ainda sim consideráveis. Em alguns destes casos, a cada cinco viagens realizadas pela instituição, uma dela poderia não ter sido desembolsada. Em outras



palavras, a cada quatro viagens, uma a mais poderia ter sido realiza, sem custos adicionais à instituição.

Conforme exposto, adotando a política de aquisição antecipada de passagens, seria possível economizar a média de 29,86% sobre as aquisições. Está média considerou o período médio de 26 dias de antecedência na aquisição. A estimativa de desembolso, utilizando este período, quando aplicado os percentuais de economias, seria de R\$371.330,19, comparado aos R\$529.399,74 ora gastos nos 10 trechos analisados. A economia originada seria na monta de R\$ 158.069,55. Quando aplicados estes percentuais ao valor total desembolsado pela instituição no período analisado, o desembolso de R\$ 825.859,08, seria reduzido para R\$ 579.271,92, originando economia no montante de R\$ 246.587,16.

## 5. CONCLUSÃO

Ao considerar que todos os indivíduos de uma sociedade são interessados no que nesta ocorre, faz-se necessário que a Administração Pública gerencie melhor seus recursos. A sociedade, como maior interessada na utilização dos recursos públicos, independente da esfera pública, imputa aos administradores, seja eleitos ou nomeados, a responsabilidade por estes gastos, sem, no entanto, acompanhar mais de perto tais desembolsos. Surge, neste caso, uma assimetria informacional.

A partir deste contexto, no intuito de responder ao problema proposto na pesquisa, este estudo objetivou apresentar uma proposta de melhoria no processo de aquisição de passagens aéreas na Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

Por meio de dados foram coletados com auxílio de questionários aos responsáveis pelas aquisições de passagens, buscou-se apurar a forma com que as passagens são adquiridas nos diversos setores da instituição. No entanto, concluiu-se que não há uma padronização no âmbito de cada setor da instituição. Verificou-se que o procedimento de aquisição de passagens não é uniforme na instituição. Além disso, não há consenso se o processo de aquisição de passagens é ou não burocrático, apesar de alguns apontamentos neste sentido.

Partindo deste pressuposto, verificou-se a opinião dos responsáveis pelas aquisições, no tocante ao prazo ideal de antecedência para aquisição das passagens, no

intuito de direcionar para melhoria do processo, visando redução de custos. Novamente não houve consenso.

Por meio de consulta ao sistema utilizado, chamado SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, buscou-se então apurar trechos e valores referentes às viagens custeadas pela instituição. Neste ponto, apurou-se que 10 trechos representavam aproximadamente metade das viagens utilizadas pela UNILA, em contrapartida a outros 287 trechos, representando a outra metade.

Na relação entre prazos de antecedência e valores das passagens, ficou evidenciada correlação com significância estatística negativa. Ou seja, é possível afirmar que há relação negativa entre o prazo de antecedência e o valor das passagens.

Propondo então prazos de antecedência para aquisição de passagens, optou-se pela utilização dos próprios prazos já utilizados pela instituição, os quais foram nomeados de “Cenários”.

Evidenciou-se, por meio das simulações realizadas que, maior a antecipação da aquisição das passagens em relação à data da viagem, menores serão os custos para a instituição. Conclui-se assim que, quanto maior o tempo de antecipação na aquisição das passagens, menores serão os custos na aquisição. No modelo proposto, sugere-se que os prazos mínimos de aquisição girem em torno de 25 dias de antecedência. Neste contexto, a economia para a instituição seria de aproximadamente 30% dos gastos atuais. Tal economia vai ao encontro do que se espera de uma administração, buscando a eficiência nos gastos, um dos princípios da Administração Pública. Além disso, relaciona-se também ao atual cenário em que o país se encontra.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho de. RODRIGUES, Agelo Constancia. ABBUD, Emerson Luiz. Governança Corporativa: Uma análise da sua aplicabilidade no setor público. Apresentado no XXVII Enegep. 2008
- BIANCHI, Márcia. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente – 2005. 159 f. Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2005.
- BIRDSALL, N., GRAHAM, C., and SABOT, R.(Eds.). Beyond Trade Offs. Market Reform and Equitable Growth in Latin America, Washington, DC: IDB-Brooking Press, 1998.
- BORSANI, H. Relações entre política e economia: teoria da escolha pública. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C (Org.). Economia do setor público no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 103-125.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 jan. 1988. p. 1, anexo.
- BRASIL. Decreto 200/67, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 28 de dezembro de 2015.
- CARVALHO, W. A reforma administrativa da Nova Zelândia nos anos 80-90: controle, estratégia, eficiência gerencial e accountability. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 48, n. 3, 1997.
- COHEN, Jacob. (1988), Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3ª Ed. Tradução: LOPES, Magda. Porto Alegre. Artmed, 2010.
- CUNHA, Ary Ferreira. Políticas de Combate à Corrupção: Corrupção no Setor Público sob a Perspectiva da Teoria da Agência. Dissertação de Mestrado em Direito. Faculdade de Direito. Universidade do Porto. 2012.
- DANCEY, Christine & REIDY, John. (2006), Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre, Artmed.
- DAVIS, Glyin and WOOD, Terry. "Is there a future for contracting in the Australian Public Sector" in Australian Journal of Public Administration, 57 (4): 85-97, 1998.

FAYER, Jackeline Fernandes. Gestão de processos na administração pública – um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Juiz de Fora, CAEd. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P 172. 2013.

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

HORN, M. J. Political economy of public administration: institutional choice in the public sector. Cambridge: Cambridge University Press, [1995] 2002. (Political Economy of Institutions and Decisions).

JENSEN, M; & MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v.3, p. 305-360, October, 1976.

KIDDER, Louise H. (Org.). Métodos de pesquisa nas relações sociais: volume 1 – delineamentos da pesquisa. 4. ed. norte-americana. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987.

MacGREGOR, Karen. Africa: Higher Education and Development. October 2009. Disponível em: <[www.universityworldnews.com](http://www.universityworldnews.com)>. Acesso em: 01 jan. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G.A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Editora Atlas, 2007

MEC – Ministério da Educação disponível em <[http://rededefederal.mec.gov.br/index.php?Itemid=37&id=43&option=com\\_content&view=article](http://rededefederal.mec.gov.br/index.php?Itemid=37&id=43&option=com_content&view=article)> Acessado em 01 dez. 2015.

MONTESQUIEU, Barão de. O espírito das leis. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Vol. 9. ENAP, 1996.

PEREIRA. J. R. T. SILVA, V. A. Efeitos da Lei de Responsabilidade Fiscal sobre a Prestação de Contas em Prefeituras Baianas. 09º Congresso USP–Contabilidade e Controladoria. São Paulo 2009.

PERES, U. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 9, n. 24, p. 15-30, maio/ago. 2007

RAMOS, André Luiz Magalhães. *Gestão de Custos Aplicada ao Setor Público: Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Potiguar. 87. 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry et tal. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. Ed, São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. *Metodologia de Pesquisa*. 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOUBBOTINA, Tatyana P. *Beyond Economic Growth: Na Introduction to Sustainable Development*. 2nd ed. Washington, DC: The World Bank, 2004.

VIANA, Evandro. *A Governança corporativa no setor público municipal – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais*. 2010. (120 f.). Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, (2010).

## ANEXOS

Pesquisa - Processo de Aquisição de Passagens - UNILA

Prezado colega,

Me chamo Vinicius. Sou contador, lotado na Coordenadoria de Contabilidade e Finanças.

Esta pesquisa servirá para a monografia de minha Pós em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná. Trata-se da percepção dos gestores de aquisição de passagens da Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

Sua participação é de fundamental importância e agradecemos, desde já, a sua colaboração na pesquisa.

01. Qual o setor em que está lotado?

02. Como é o processo de aquisição de passagens na UNILA? (Desde o pedido das áreas até a aquisição)

03. Você acha o processo de aquisição de passagens muito burocrático?

- a. Discordo Totalmente
- b. Discordo Parcialmente
- c. Nem concordo, Nem discordo
- d. Concordo Parcialmente
- e. Concordo Totalmente

04. Caso acredite que o processo é burocrático, quais as dificuldades encontradas?

05. O que pode ser melhorado no processo?

06. Existem pontos positivos? Se sim, quais?

07. Você acredita que os prazos dos processos influenciem nos preços pagos nas passagens pela UNILA?

- a. Discordo Totalmente
- b. Discordo Parcialmente
- c. Nem concordo, Nem discordo
- d. Concordo Parcialmente
- e. Concordo Totalmente

08. Caso as passagens pudessem ser compradas com antecedência, acredita que o valor pago será menor?

- a. Discordo Totalmente
- b. Discordo Parcialmente
- c. Nem concordo, Nem discordo
- d. Concordo Parcialmente
- e. Concordo Totalmente

09. Em sua opinião, com quantos dias de antecedência seria o prazo ideal para aquisição das passagens, para que a instituição pudesse economizar?