
Gestão do Setor de Contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C

Management of the Accounting Department of a Closed Entity of Complementary Social Security based on BSC and MCDA-C

Adriane Zorzi

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

Leonardo Ensslin

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

Resumo

O objetivo deste artigo é construir um modelo de gestão para o setor de contabilidade de uma EFPC ('Entidade A'), visando contemplar as percepções dos diretores e funcionários do setor envolvidos na construção do modelo, a fim de apoiar a tomada de decisões e o auto-gerenciamiento desse setor. Utilizou-se (i) pesquisa bibliográfica que visa apresentar o entendimento dos pesquisadores com relação ao segmento de atuação da entidade e com relação às ferramentas utilizadas para a construção do modelo de gestão; e fazer um levantamento das publicações realizadas no contexto nacional sobre modelos de gestão para EFPC; e (ii) um experimento de campo que objetiva demonstrar a contribuição dos instrumentos BSC e MCDA-C na construção de um modelo. Como resultados: identificou-se os 27 critérios, o que estes iriam considerar e como seriam avaliados; demonstrou-se que o setor apresenta um desempenho de 46 pontos e propôs-se ações de melhoria.

Palavras-chaves: Previdência Complementar, Balanced Scorecard, Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista.

Abstract

The objective of this article is to build a management model for the accounting department of an EFPC ('Entity A'), by contemplating the perceptions the department directors and employees had, while involved in the model development, in order to support this department's decision-making and self-management processes. To reach this objective, we used (i) bibliographic research, aiming at presenting the researchers' understanding of the entity's performance segment and of the tools used to build the management model, and at carrying out a survey of all the existing national publications on the management models of EFPC; and (ii) a field experiment, which intends to demonstrate the contribution of the BSC and MCDA-C methodologies to the development of the model. As a result, we identified 27 criteria, what these criteria would consider, and how they would be evaluated. The study demonstrates that this department presents a 46-point performance, and some improvement actions are proposed.

Key words: Complementary Social Security, Balanced Scorecard, Multi-criteria Decision Aiding – Constructivist Methodology

1 Introdução

Os crescentes problemas que a previdência social brasileira tem apresentado ao longo dos anos, principalmente dificuldades financeiras e mudanças de regras, aliados às condições de estabilidade econômica e fatores sociais, criam um ambiente propício à formação de uma poupança previdenciária no país (BELTRAO, *et al*, 2004; FONTES FILHO e REZENDE, 2005). O regime previdenciário brasileiro, a partir da Emenda Constitucional nº 20, foi dividido em: regime de previdência social e regime de previdência privada ou complementar, adotando-se, assim, um modelo de proteção social misto.

A previdência social é obrigatória a todos os indivíduos economicamente ativos e tem como gestor o Estado. Sua finalidade é suprir as necessidades básicas dos favorecidos que precisarem de tal benefício em decorrência de contingências sociais como a morte, a invalidez, a doença, o acidente de trabalho, a velhice, a reclusão, etc (MICHELON, 2001).

O regime de previdência privada ou complementar é organizado de forma independente ao regime geral, sendo que o segurado não necessita estar obrigatoriamente vinculado ao regime de previdência social para participar do regime de previdência complementar. (BELTRÃO *et al*, 2004; CASTRO e LAZZARI, 2004). A organização do mesmo se dá sob a supervisão do Estado e é administrado por entidades de direito privado, criadas com a finalidade de instituir e operar planos de benefícios previdenciais, sendo devidamente autorizadas pelo órgão governamental para realizar tal atividade (MARTINEZ, 2001). A adesão a planos de benefícios de previdência privada é facultativa. Existem dois segmentos dentro do regime de previdência privada e, por conta disso, esses empreendimentos podem ter finalidade lucrativa ou não, dependendo do segmento em que estão inseridos. Os dois segmentos ou subdivisões da previdência privada são: aberto e fechado.

O segmento aberto, conforme dispõe a Lei Complementar nº 109/2001, em seus artigos 26 e 36, caracteriza-se por oferecer planos de benefícios individuais ou coletivos a uma clientela de caráter geral (BELTRÃO *et al*, 2004). Os planos são instituídos e operados por Entidades Abertas de Previdência Privada (EAPPs), constituídas sob a forma de sociedades anônimas, com fins lucrativos, geralmente representadas por instituições financeiras ou seguradoras (Lei Complementar 109/2001; MARTINEZ, 2001; MPS, 2006b).

O segmento fechado oferece planos de benefícios necessariamente coletivos, desenvolvidos por grupos organizados, tais como: empresas de direito privado ou entes de direito público, denominados patrocinadores, e pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, como sindicatos, cooperativas, associações, conselhos profissionais, clubes, entre outros, denominados instituidores. Os planos de benefícios desenvolvidos por esses grupos se destinam exclusivamente aos empregados das empresas patrocinadoras e associados ou membros das entidades instituidoras,

denominados participantes (Lei Complementar 109/2001; MARTINEZ, 2001; WEINTRAUB, 2004; MPS, 2006). Os planos de benefícios do segmento fechado são administrados e executados por Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), também conhecidas como fundos de pensão. Essas entidades são caracterizadas como pessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a forma de fundação ou sociedade civil sem fins lucrativos, com o único objetivo de administrar e executar planos de benefícios de natureza previdenciária (Lei Complementar 109/2001; CASTRO e LAZZARI, 2004; MPS, 2006). Neste trabalho serão utilizadas, alternativamente, as denominações EFPC ou entidades fechadas, fundações, fundos de pensão ou simplesmente fundos ou entidades, para definir essas organizações.

Assim, entidades de previdência privada são procuradas por aquelas pessoas que não se sentem seguras em esperar pelos benefícios prometidos pela previdência social, ou por aquelas que querem, quando de sua aposentadoria, complementar o benefício básico recebido, evitando uma queda no poder aquisitivo. Em virtude disso, a atividade fim dessas entidades consiste no pagamento de benefícios semelhantes aos da previdência social aos participantes dos planos de previdência administrados por elas.

Nesse contexto, observa-se pelo menos duas funções importantes da previdência privada em geral, embora tais funções possam ser notadas mais especificamente no âmbito da previdência privada fechada: a primeira dessas funções é a social, ou seja, a complementação dos benefícios mínimos oferecidos pelo Regime Geral de Previdência Social; a segunda função é econômica, o que significa que a previdência privada representa a principal fonte de formação de poupança de longo prazo. (BELTRAO *et al.*, 2004).

Em função da importância atribuída às entidades administradoras de planos de benefícios de caráter privado, faz-se necessária uma gestão eficiente e eficaz dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de materiais administrados por elas, no intento de atingir a satisfação dos clientes, garantir a continuidade da entidade no mercado e promover o desenvolvimento do País. Tendo por base os fatos apresentados, justifica-se a necessidade de maior controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas entidades gestoras de planos de previdência privada, oferecendo-se a elas um modelo de avaliação global do desempenho, o qual possa apoiar a tomada de decisões e a gestão da entidade.

Por conta disso, o objetivo deste trabalho é contribuir para o alcance da excelência na gestão, bem como subsidiar o auto-gerenciamento de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, por meio da construção de um Modelo de gestão para o setor de contabilidade da 'Entidade A', com base na ferramenta BSC e na metodologia MCDA-C. A seleção dessas duas ferramentas e o uso conjunto das mesmas é justificado pela função de cada uma delas: o *Balanced Scorecard* é responsável por traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho,

disseminando-os em meio a todos os colaboradores; a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista, por sua vez, visa identificar e organizar a percepção dos decisores em relação ao contexto decisional, gerando conhecimento quanto aos aspectos que serão avaliados e quanto à forma como tais aspectos serão avaliados (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006; ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006). Nesse cenário, surge a pergunta de pesquisa que orienta o trabalho: Quais os critérios a serem considerados em um modelo que pretenda avaliar o desempenho do setor de contabilidade da 'Entidade A'?

Para tanto, este trabalho apresenta na seqüência um detalhamento da metodologia utilizada para a revisão bibliográfica, seguido da apresentação do modelo construído, das conclusões e das referencias bibliográficas utilizadas na construção do conhecimento necessário para atingir o objetivo proposto.

2 Metodologia de pesquisa

O objetivo desta seção é enquadrar metodologicamente a pesquisa realizada e descrever os procedimentos adotados para a realização da revisão bibliográfica.

2.1 Enquadramento Metodológico da pesquisa

A Figura 1 disposta na seqüência contém um modelo para escolha da metodologia de pesquisa científica aplicada especificamente a este estudo.

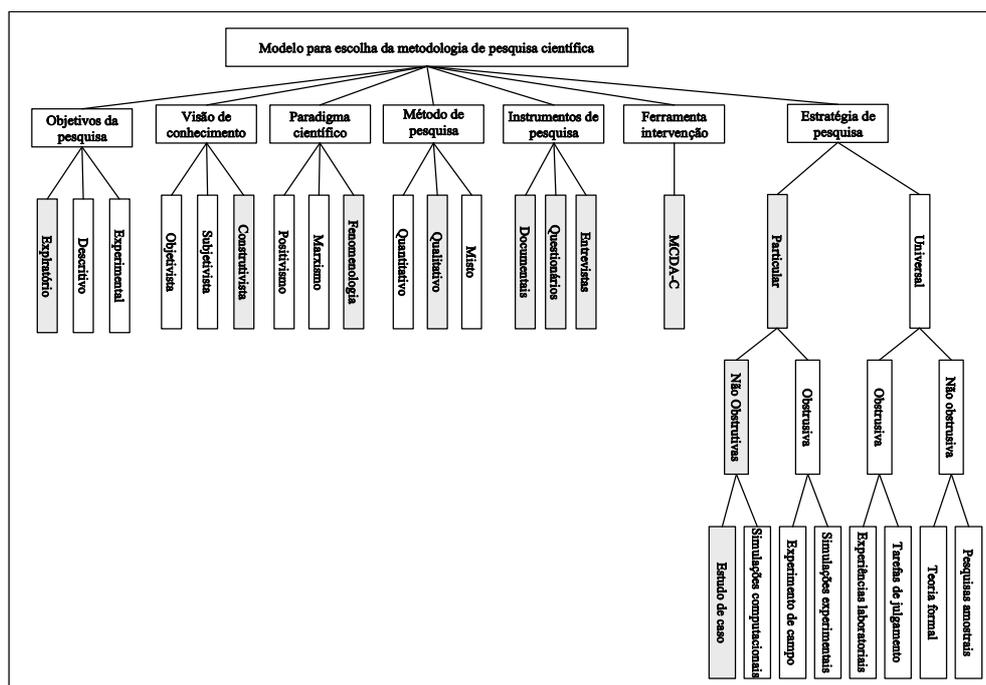
Cumprir esclarecer que, os elementos destacados na figura, na cor cinza, representam o enquadramento metodológico deste trabalho. No entanto, todos os elementos apresentados nessa estrutura serão estudados na seqüência.

No que tange a característica visão de conhecimento, a pesquisa é classificada como construtivista, uma vez que afirma que o conhecimento é resultado da interação entre o objeto e o sujeito e que os dois são importantes no processo de construção do conhecimento (LANDRY, 1995). Observando o objetivo desta pesquisa, qual seja, a construção de um Modelo de gestão para o setor de contabilidade da 'Entidade A', tem-se que não se pode adotar outra visão de conhecimento a não ser a visão construtivista. Isso porque, durante todo o processo de construção do modelo, seja na elaboração do planejamento estratégico, do BSC, ou nas fases de estruturação, avaliação ou de recomendações da MCDA-C, ocorre interação entre o objeto (modelo de gestão) e o sujeito (decisor). Dessa interação resulta a geração de conhecimento sobre o contexto decisional para o decisor. Nesta pesquisa o objeto é representado pelo modelo de gestão e o sujeito pelos decisores.

Prosseguindo, deve-se enquadrar a pesquisa de acordo com o paradigma científico que a fundamenta. O conceito de paradigma foi popularizado por Thomas Kuhn e representa, no contexto deste estudo, a forma que um determinado grupo de pesquisadores tem de ver e compreender o mundo, de perceber a realidade, ou seja, uma visão de mundo expressa por uma teoria (KUHN, 1982; MORGAN, 1980;

KNELLER, 1980). Três são os paradigmas que fundamentam a pesquisa científica: o Positivismo, o Marxismo e a Fenomenologia.

Figura 1: Estrutura de enquadramento metodológico do trabalho



Fonte: Adaptado de Petri (2005, p. 28)

Com relação ao paradigma científico, ele representa a forma de ver e compreender o mundo (TRIVIÑOS, 1987). O paradigma científico adotado na pesquisa é o paradigma fenomenológico, que afirma não existir uma única realidade, pois ela é fruto da compreensão, interpretação e comunicação dos indivíduos.

Analisando as correntes filosóficas apresentadas e o objetivo da presente pesquisa, adota-se o paradigma fenomenológico construtivista. A Fenomenologia, desenvolvida por Edmund Husserl, é o estudo das essências, que tem como idéia fundamental, a noção de intencionalidade. De acordo com Triviños (1987), essa intencionalidade está relacionada à consciência dirigida sempre a um objeto. Sendo assim, não existe objeto sem sujeito, e, por conseguinte, não podem ser considerados puros e independentes um do outro. As características do paradigma fenomenológico são percebidas em todas as etapas da construção do modelo, quais sejam: planejamento estratégico, BSC, EPAs, PVFs, PVEs, descritores, funções de valor e taxas de substituição. O modelo é desenvolvido através da interação entre pesquisador e decisor, considerando-se a visão pessoal e os objetivos do decisor para a compreensão e construção de conhecimento,

essenciais durante o processo de elaboração do modelo desejado.

Já a estratégia de pesquisa diz respeito ao escopo da pesquisa e à intensidade de interferência do pesquisador na pesquisa (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977; PETRI, 2005). Por tratar da solução de problemas de uma empresa específica, diz-se que a estratégia adotada é do tipo particular, obstrusiva em virtude da interferência do pesquisador na construção do modelo e, por consequência, nos resultados, e foi desenvolvida por meio de um experimento de campo por se tratar de uma empresa real (McGRATH, 1982).

Com relação ao método de pesquisa, adotou-se o método misto. Assim, são congregadas as potencialidades do método qualitativo, que exige a imersão do pesquisador no contexto, interpretando e atribuindo significados aos fatos, bem como as potencialidades do método quantitativo, que considera que tudo pode ser mensurável (TRIVIÑOS, 1987; GOLDENBERG, 2001). As informações e opiniões são traduzidas em números para que possam ser classificadas e analisadas. Para tanto, faz-se uso de técnicas estatísticas e matemáticas (RICHARDSON, 1989; SILVA e MENEZES, 2001). A escolha pelo método misto se justifica por dois motivos. O primeiro encontra-se na etapa de construção do modelo de gestão, onde se observa que, por meio da elaboração do planejamento estratégico, da construção do BSC, da definição dos EPAs, PVFs, PVEs e descritores, são elencadas apenas características qualitativas. O segundo está situado na etapa de avaliação do modelo, onde são mensuradas as características qualitativas definidas na fase de estruturação, por meio da construção das funções de valor e das taxas de substituição.

A coleta de dados para a elaboração do modelo foi pautada nos seguintes instrumentos: documentos (livros, revistas e outros documentos); questionários e entrevistas (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1989). Os documentos (livros, revistas, etc) constituem-se como suporte para a revisão bibliográfica e para a construção do modelo de gestão proposto. O questionário aberto é empregado para a identificação dos EPAs. A entrevista semi-estruturada é utilizada na elaboração do planejamento estratégico, para a definição dos objetivos estratégicos, permitindo identificar as relações de causa e efeito dentro do mapa estratégico, os PVFs, os PVEs, os descritores as funções de valor e as taxas de substituição.

A última etapa do enquadramento metodológico diz respeito à identificação da ferramenta de intervenção a ser usada na construção do modelo de gestão proposto. Cabe esclarecer que ao construir o modelo desejado, deve-se levar em consideração a natureza complexa do contexto decisional, advinda da presença de vários atores imbuídos de suas percepções, das dimensões qualitativas e quantitativas dos dados e das relações assimétricas estabelecidas entre as partes envolvidas. Isso requer o uso de ferramentas para facilitar a definição e o alinhamento das estratégias organizacionais, além de considerar os múltiplos critérios envolvidos no contexto decisional. Dessa forma, acredita-se que a integração de duas ferramentas pode subsidiar o alcance a

construção do modelo de gestão. Para tanto, utiliza-se o instrumento de gestão Balanced Scorecard (BSC) e a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) como ferramentas de intervenção. A elaboração do BSC para o setor de contabilidade está fundamentada no planejamento estratégico da entidade e no balanced scorecard corporativo. Já a metodologia MCDA-C está pautada no mapa estratégico construído para o setor de contabilidade. Com base nos objetivos estratégicos são construídos os PVFs, os PVEs, os descritores, as funções de valor e as taxas de substituição. No item subsequente faz-se a avaliação de todos os aspectos que compõem o modelo, obtendo-se, assim, a avaliação global do setor de contabilidade.

2.2 Procedimentos adotados para a realização da revisão bibliográfica

Com relação à revisão bibliográfica, ela foi realizada em três momentos distintos. No primeiro momento, traçou-se um histórico acerca do desenvolvimento da previdência social e da previdência privada no Brasil e no mundo. Além disso, explorou-se especificamente o ramo de previdência complementar fechada no contexto brasileiro, abordando conceitos, finalidades, características, entre outros aspectos relevantes para a contextualização da pesquisa. As informações para a realização dessa primeira etapa foram encontradas em livros, revistas, legislações, sites de internet. No segundo momento, o objetivo residiu na explanação da avaliação de desempenho e das ferramentas de intervenção a serem utilizadas na construção do modelo de gestão proposto. Com base em livros e artigos publicados, construiu-se o embasamento teórico para a avaliação de desempenho, para a ferramenta de planejamento estratégico, para o Balanced Scorecard e para a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. A finalidade dessa etapa consiste em demonstrar como cada um desses itens contribui para a elaboração do modelo de gestão. As pesquisas que embasaram a construção da plataforma teórica, especificada nesse segundo momento, foram realizadas em livros, revistas, sites de internet, dissertações e teses oriundas, principalmente, dos cursos de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Além disso, foi efetuada uma consulta aos anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, realizados entre os anos de 2003 e 2006, com o intuito de verificar as publicações atuais sobre os assuntos em questão. Os resultados dessa pesquisa encontram-se dispostos no Quadro 1.

No terceiro momento da revisão bibliográfica, efetuou-se a pesquisa de teses e dissertações, além de artigos publicados entre os anos de 2001 e 2005, cujo assunto se referia a modelos de gestão e de melhoria de performance operacional, utilizados nas entidades fechadas de previdência complementar brasileiras. Pesquisou-se também por publicações relacionadas a esse assunto na revista específica de previdência privada chamada 'Fundos de Pensão', nos volumes publicados entre outubro de 2004 e outubro de 2006. Todas as pesquisas partiram de palavras-chave do geral para o particular, incluindo uma variedade significativa de palavras em virtude da diversidade de termos

empregados para designar o ramo em estudo. O detalhamento das bases de dados pesquisadas e dos resultados encontrados é apresentado nos quadros subseqüentes.

Quadro 1: Resultado da pesquisa de artigos nos anais dos Congressos USP de Controladoria e Contabilidade entre os anos de 2003 e 2006

| Palavras-chave pesquisadas | Período pesquisado | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|---------------------------|---|
| Avaliação de desempenho | 2003 - 2006 | 12 |
| Planejamento estratégico | 2003 - 2006 | 4 |
| Balanced Scorecard | 2003 - 2006 | 7 |
| BSC | 2003 - 2006 | 5 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A primeira base de dados consultada foi o portal Scielo. O Quadro 2 apresenta os resultados encontrados na pesquisa de artigos realizada nessa base de dados, de acordo com o assunto e ano de publicação.

Dos artigos localizados nessa primeira pesquisa, apenas 1 (um) deles, encontrado por meio da palavra-chave 'previdência', tem como objetivo a avaliação de desempenho. Contudo, tal artigo se refere à avaliação dos administradores dos fundos de pensão no Chile e, por esse motivo, foi descartado. Os demais artigos encontrados na busca pela palavra-chave 'previdência' tratam de assuntos como: reforma da previdência social, previdência social rural, previdência social e saúde ocupacional, previdência social e bem-estar, entre outros assuntos ligados à previdência social e que não atendem ao objetivo deste estudo, sendo, portanto, descartados. Na busca pelas palavras-chave 'previdência privada', 'previdência complementar', 'previdência privada fechada' e 'previdência complementar fechada' não foram encontrados artigos. Já na busca pelos termos 'fundos de pensão' e 'pension funds', foram encontrados 3 (três) artigos para cada termo. Porém, os artigos localizados correspondem àqueles já encontrados na busca realizada pelo termo 'previdência' e, como não se relacionam com o objetivo da pesquisa, foram descartados.

Devido ao fato de não se ter encontrado nenhum artigo envolvendo diretamente o tema da presente pesquisa, decidiu-se analisar uma outra base de dados, a base Proquest. Utilizando a ferramenta de pesquisa avançada, tentou-se encontrar publicações acadêmicas, incluindo artigos avaliados por pares acadêmicos, entre 01/01/2001 e 31/12/2005, procurando apenas no campo assunto do artigo, em qualquer tipo de documento e em todos os tipos de publicação. Os resultados encontram-se no Quadro 3.

Quadro 2: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados *Scielo*

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de publicação | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 12 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 3 |
| <i>Pension funds</i> | 2001 - 2005 | 3 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 3: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados *Proquest*

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de publicação | Quantidade de artigos publicados |
|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 0 |
| <i>Pension funds</i> | 2001 - 2005 | 142 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse caso, na busca pelas palavras-chave ‘previdência’, ‘previdência privada’, ‘previdência complementar’, ‘previdência privada fechada’, ‘previdência complementar fechada’ e ‘fundos de pensão’, não foram encontrados artigos. Já na busca pelo termo ‘pension funds’ foram localizados 142 (cento e quarenta e dois artigos). Os assuntos abordados por eles são os mais diversos, contudo, tratam principalmente de assuntos internacionais ligados à gestão e performance dos investimentos, além de alterações nas leis sobre fundos de pensão.

Diante disso, constata-se novamente a inexistência de artigos relacionados ao

objetivo da pesquisa, fato que motivou a realização de uma nova pesquisa. Dessa vez, decidiu-se buscar por teses e dissertações defendidas entre os anos de 2001 e 2005 e que estão disponíveis no portal da CAPES, no link Banco Digital de Teses e Dissertações (BDTD). Os critérios definidos para a busca, por meio da ferramenta busca avançada, foram os seguintes: buscar as palavras-chave definidas no assunto, em textos completos, com todas as palavras, no idioma português. Os resultados encontrados nesta pesquisa são relatados no Quadro 4.

Quadro 4: Resultado da pesquisa de artigos na base de dados BDTD

| Palavras-chave pesquisadas | Ano de defesa | Quantidade de teses/dissertações |
|-----------------------------------|----------------------|---|
| Previdência | 2001 - 2005 | 31 |
| Previdência privada | 2001 - 2005 | 6 |
| Previdência complementar | 2001 - 2005 | 4 |
| Previdência privada fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Previdência complementar fechada | 2001 - 2005 | 0 |
| Fundos de pensão | 2001 - 2005 | 6 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na busca pelo termo ‘previdência’, foram encontrados documentos que tratavam de assuntos diversos como: portabilidade, tributação na acumulação dos recursos sob o ponto de vista do investidor, questões sobre o regime geral de previdência social, sistema previdenciário brasileiro, gestão da informação, fiscalização e processo administrativo, além de vários documentos cujo conteúdo não estava disponível. As buscas pelas demais palavras-chave, ou resultaram em consultas sem sucesso, ou as teses e dissertações já haviam sido contempladas na busca pela palavra-chave ‘previdência’, com a exceção da busca pela palavra-chave ‘fundos de pensão’ que acusou a existência de 6 (seis) documentos relacionados com a performance dos investimentos e com a gestão do passivo atuarial. Desse modo, novamente as buscas não acusaram publicações ligadas ao objetivo requerido.

Por fim, decidiu-se desenvolver uma busca em publicações específicas acerca de previdência complementar. Optou-se pela Revista Fundos de Pensão, publicada pelos seguintes órgãos ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar), SINDAPP (Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar) e ICSS (Instituto Cultural de Seguridade Social). A pesquisa foi realizada nos exemplares publicados entre outubro de 2004 e outubro de 2006. Explica-se a escolha desse período, haja vista a publicação da Resolução CGPC

nº 13, de 01 de outubro de 2004, que estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar.

Essa resolução foi publicada tendo como finalidade alcançar a excelência na gestão e, com isso, despertar um aumento na credibilidade do mercado ao oferecer maior transparência para os patrocinadores e participantes. Ela permite que cada entidade elabore o seu modelo de controles internos e compliance em função do seu porte, necessidade e grau de complexidade.

Os resultados da pesquisa na revista Fundos de Pensão, cujas reportagens/artigos estavam relacionados com as palavras-chave pesquisadas ‘Resolução CGPC nº 13/04’; ‘Governança corporativa’; ‘Controles internos’; ‘Modelos de gestão’; ‘Indicadores de desempenho de gestão (IDG)’, foram resumidos no Quadro 5. Os exemplares da Revista Fundos de Pensão que foram pesquisados e que não possuíam nenhuma reportagem ou artigo contendo as palavras-chave informadas estão listados no Quadro 6.

Ao se efetuar a pesquisa na Revista Fundos de Pensão foram identificados alguns artigos que tratam dos controles internos, da governança corporativa e da adaptação das entidades às novas regras. Algumas entidades estão desenvolvendo modelos próprios e outras estão recorrendo a ferramentas já existentes, adaptando-as à realidade do caso particular. Algumas das ferramentas utilizadas são o mapeamento de processos, a certificação ISO, o planejamento estratégico e o Balanced Scorecard.

Quadro 5: Resultado da pesquisa de artigos na Revista Fundos de Pensão

| Nº exemplar | Publicação | Palavras-chave pesquisadas | Nº Publicações |
|-------------|------------|--|----------------|
| 298 | Nov./2004 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão/ IDG | 2 |
| 299 | Dez./2004 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 3 |
| 301 | Fev./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |
| 302 | Mar./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |
| 304 | Mai/2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |
| 305 | Jun./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 2 |
| 307 | Ago./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 3 |
| 309 | Out./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 2 |
| 311 | Dez./2005 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 2 |
| 313 | Fev./2006 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 3 |
| 316 | Mai/2006 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |
| 319 | Ago./2006 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |
| 321 | Out./2006 | Resolução CGPC nº 13/04/Governança corporativa/Controles internos/Modelos de gestão | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 6: Exemplos da Revista Fundos de Pensão que não possuem artigos relacionados às palavras-chave

| Número do exemplar | Mês/Ano de publicação |
|---------------------------|------------------------------|
| 297 | Set./Out./2004 |
| 300 | Jan./2005 |
| 303 | Abr./2005 |
| 306 | Jul./2005 |
| 308 | Set./2005 |
| 310 | Nov./2005 |
| 312 | Jan./2006 |
| 314 | Mar./2006 |
| 315 | Abr./2006 |
| 317 | Jun./2006 |
| 318 | Jul./2006 |
| 320 | Set./2006 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na pesquisa desenvolvida na revista 'Fundos de Pensão', identificou-se a existência de um sistema de Indicadores de Desempenho de Gestão (IDG) desenvolvido pela Comissão Técnica Nacional de Gestão Corporativa (CTNGC) da ABRAPP. Esse sistema foi desenvolvido justamente para apoiar as EFPCs na gestão corporativa e para fomentar a transparência nos fundos de pensão. No final do ano de 2004, a ferramenta possuía 8 (oito) indicadores e era empregada por 96 (noventa e seis) entidades. De acordo com dados de outubro de 2005, o sistema IDG já contava com 10 indicadores.

Os poucos artigos encontrados na revista 'Fundos de Pensão', referentes a modelos de gestão, não demonstram a operacionalização dos modelos. Isso conduz à inferência de que o assunto proposto ainda é significativamente inédito e, portanto, necessita ser disseminado entre os profissionais do ramo de previdência complementar em virtude da importância desse segmento para o desenvolvimento do país.

Cumprido esclarecer que, no decorrer de todas essas pesquisas sobre modelos de gestão, foram encontradas diversas publicações cujo assunto se referia à avaliação de desempenho. Entretanto, essas publicações estão ligadas à avaliação de desempenho dos investimentos realizados pelas entidades de previdência privada, e não a avaliação

do desempenho organizacional, que consiste no objeto deste trabalho.

3 Modelo de gestão

Esta seção tem como objetivo apresentar a construção do modelo de gestão, baseado na interação entre a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). As ferramentas de intervenção serão apresentadas em sua aplicação prática ao experimento de campo desenvolvido em função do foco do artigo, qual seja, apresentar o modelo de gestão construído para o setor de contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar.

De acordo com a metodologia MCDA-C, o primeiro passo para a estruturação de um modelo de gestão em apoio à decisão é identificar o contexto decisório, definindo o rótulo para o problema a ser tratado, bem como identificando os atores envolvidos no processo de tomada de decisão (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

Ao levar em conta o contexto decisório e a ausência de informações concretas para avaliar o desempenho das atividades do setor de contabilidade, define-se como rótulo para o problema da 'Entidade A' a "construção de um modelo de gestão", que, ao ser alimentado com os dados necessários, forneça informações úteis à tomada de decisão, tendo em vista fomentar o desempenho de tal setor (ZORZI e ENSSLIN, S., 2006).

No contexto deste estudo, os decisores do problema são os diretores da entidade, bem como os funcionários do setor, que delegaram às autoras do trabalho o papel de representantes das suas percepções para a elaboração do modelo de gestão. O facilitador é representado pelas autoras do trabalho e os agidos são representados pelos funcionários do setor de contabilidade da 'Entidade A'.

Após contextualizar o problema que se deseja resolver, é necessário apresentar os elementos que servirão de suporte para a construção do modelo, iniciando pela parte do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2001; ALMEIDA, 2003) que irá contribuir para a construção do modelo de gestão, ou seja, a missão - oferecer excelentes serviços de contabilidade previdenciária para a entidade - e a visão - ser referência em contabilidade previdenciária - do setor de contabilidade. Os demais itens que compõem o planejamento estratégico foram suprimidos, uma vez que eles são aplicados de forma corporativa e também ao setor específico.

O próximo passo a fornecer suporte para a estruturação do modelo é a identificação, utilizando um artifício da MCDA-C, dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's) (ENSSLIN,; MONTIBELLER e NORONHA, 2001; BANA e COSTA, 1995). O objetivo é auxiliar os decisores na escolha dos itens que devem ser avaliados pelo modelo.

Com a aplicação de um questionário, direcionado ao decisor e aos funcionários

do setor, foi possível identificar 38 (trinta e oito) preocupações iniciais, dentre as quais: Trabalho em equipe; Ambiente confortável; Benefícios; Horário não tão rígido; Falta de transparência, etc.

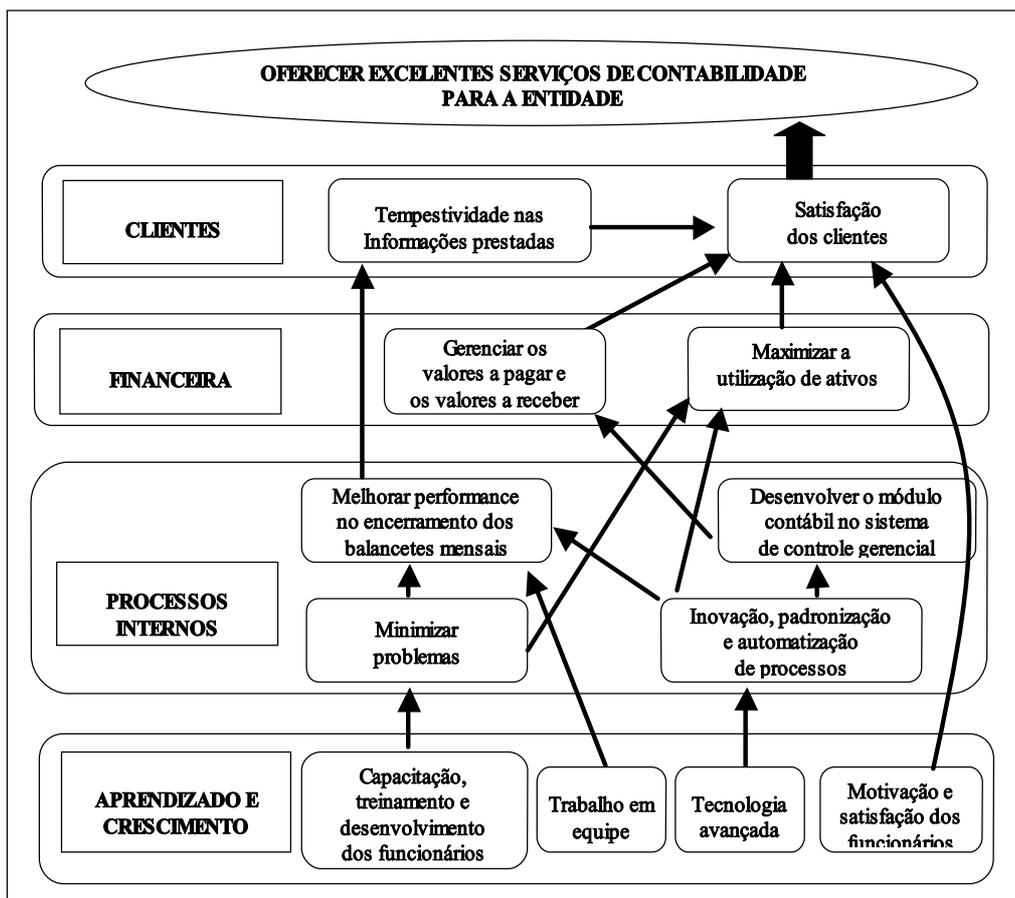
Elencados os EPA's, faz-se necessário apresentar a conceituação de cada um para que se torne viável compreender seu significado. Conceituar, conforme os parâmetros da metodologia MCDA-C, significa descrever o pólo presente (o que se deseja com tal EPA) e o pólo oposto psicológico (o que não se deseja) (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001). Por exemplo, para o EPA 'benefícios', foi definido como pólo presente 'oferecer benefícios não financeiros' e como pólo oposto 'não oferecer'. Esse mesmo procedimento foi realizado para todos os demais EPA's elencados.

A partir das informações obtidas até o presente momento, é possível fazer a primeira interação das ferramentas BSC e MCDA-C, por meio da construção de uma figura denominada mapa estratégico, que é um artifício do BSC (KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2000; KAPLAN e NORTON, 2004; NIVEN, 2002; EAGLE, 2004). A Figura 1 abaixo mostra o mapa estratégico desenvolvido para o setor de contabilidade da 'Entidade A' com as relações de causa e efeito. Todas as relações de causa e efeito apresentadas no mapa estratégico têm como objetivo final oferecer excelentes serviços de contabilidade para a entidade. Partindo da perspectiva do aprendizado e do crescimento, observam-se 4 (quatro) caminhos principais para chegar a esse objetivo, conforme dispõe a Figura 1.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva e determinadas as relações de causa e efeito entre esses objetivos, a ferramenta BSC determina a elaboração de outra representação gráfica, o *Balanced Scorecard* propriamente dito, conhecido como painel de desempenho, onde são elencados os indicadores, o *status quo*, as metas a serem alcançadas e as iniciativas a serem implementadas, no intento de mensurar e avaliar cada objetivo estratégico definido para o setor de contabilidade. Para construir o painel de desempenho, a metodologia do *Balanced Scorecard* é substituída pela metodologia MCDA-C, uma vez que a última é capaz de encapsular os múltiplos critérios envolvidos na gestão organizacional, proporcionando aos gestores uma visão global da entidade (ZORZI; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L., 2006).

O primeiro passo é agrupar os objetivos estratégicos elencados no mapa estratégico que possuem a mesma preocupação. Para o modelo de gestão em questão foram definidas 2 áreas de preocupação (ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006): resultados para a empresa e resultados para os funcionários; os objetivos foram classificados de acordo com a preocupação de cada um deles. A Figura 2 apresenta, através de uma representação arborescente, os objetivos estratégicos agrupados de acordo com as duas áreas de preocupação.

Figura 1: Mapa estratégico do setor de contabilidade

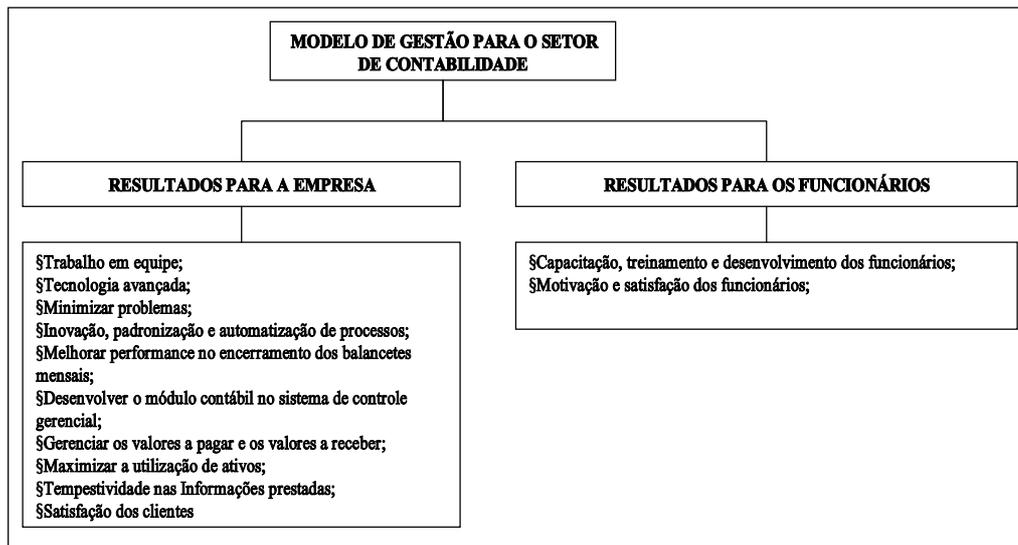


Fonte: Adaptado de ZORZI; ENSSLIN, S. e ENSSLIN, 2006.

A finalidade do agrupamento realizado é apenas a de identificar quais dos objetivos estratégicos estão ligados à área de preocupação Resultados para a Empresa e quais deles estão relacionados à área de preocupação Resultados para os Funcionários, sem levar em consideração o fim de cada objetivo.

Na seqüência, pretende-se agrupar os objetivos estratégicos por afinidade, ou seja, identificar os itens que tratam de uma mesma preocupação e agrupá-los em grandes grupos, os quais representam, de uma forma geral, os pontos importantes a serem considerados no modelo, denominados de Pontos de Vista Fundamentais (PVF's) (KEENEY, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006).

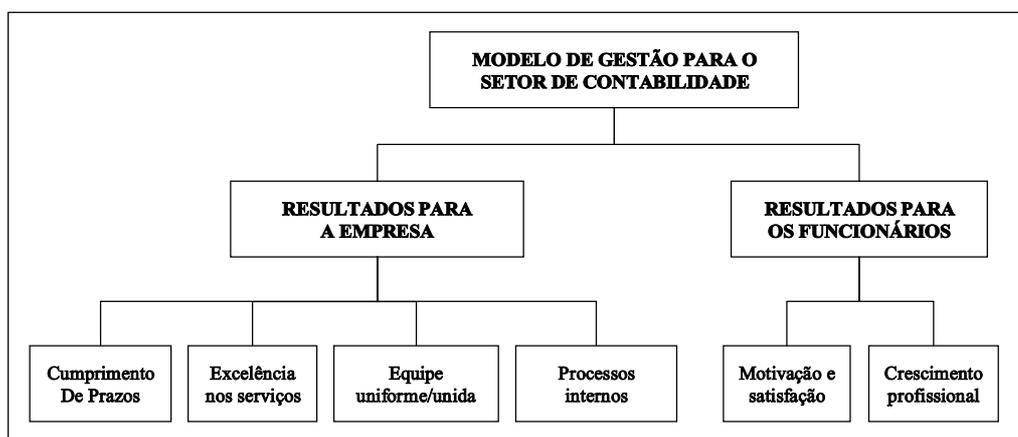
Figura 2: Objetivos estratégicos agrupados por área de preocupação



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, dentro da área Resultados para a Empresa, tem-se os seguintes PVFs: PVF 1: Cumprir prazos; PVF 2: Excelência nos serviços; PVF 3: Equipe uniforme/unida; PVF 4: Processos internos. Dentro da área Resultados para os Funcionários, tem-se como PVFs: PVF 5: Motivação e satisfação; e, PVF 6: Crescimento profissional. A Figura 3 facilita a visualização dos PVFs do modelo em construção.

Figura 3: Pontos de vista fundamentais do modelo em construção

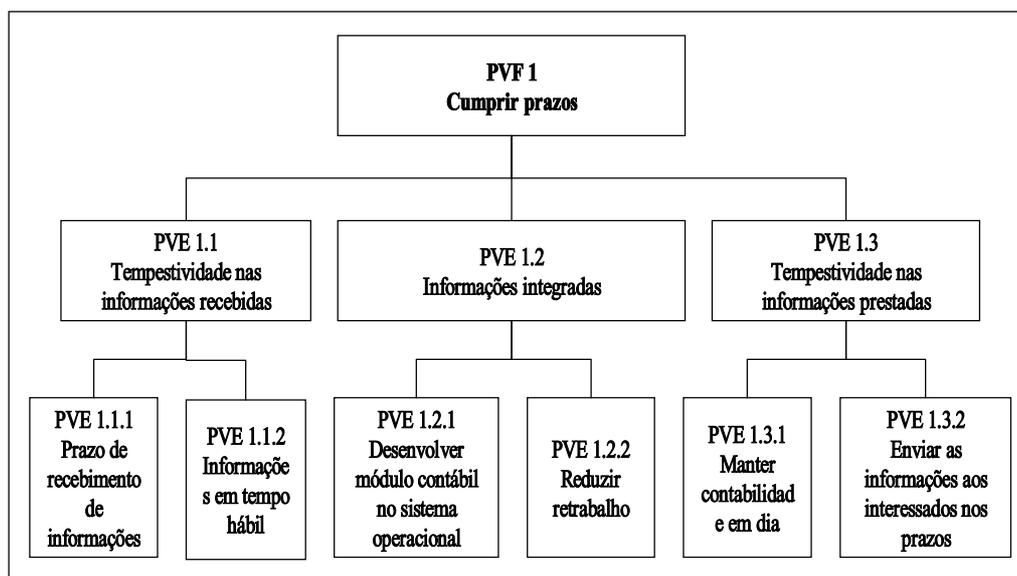


Fonte: Adaptada de ZORZI; ENSSLIN, S., 2006; ZORZI; ENSSLIN, S., e ENSSLIN, 2006.

Cabe salientar que cada PVF engloba alguns dos objetivos estratégicos demonstrados no mapa estratégico do BSC, a saber. PVF 1: desenvolver o módulo contábil no sistema de controle gerencial; melhorar performance no encerramento dos balancetes mensais; tempestividade nas informações prestadas. PVF 2: gerenciar os valores a pagar e os valores a receber; satisfação dos clientes. PVF 3: trabalho em equipe. PVF 4: tecnologia avançada; inovação, padronização e automatização de processos; minimizar problemas; maximizar a utilização de ativos; PVF 5: motivação e satisfação dos funcionários. PVF 6: capacitação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Definidos os PVFs, o próximo passo é identificar os Pontos de Vistas Elementares (PVEs) (KEENEY, 1992; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006), ou seja, aqueles que irão explicar cada Ponto de Vista Fundamental para que seja possível mensurá-los. Esse processo é efetuado por meio de decomposições sucessivas até que seja identificada uma dimensão passível de mensuração direta. A figura 4 disposta na seqüência representa os Pontos de Vista Elementares identificados pelo decisor para o PVF 1: Cumprir prazos. Para todos os demais PVFs do modelo são identificados os devidos PVEs.

Figura 4: PVEs do PVF 1: Cumprir prazos



Fonte: Dados da pesquisa.

Prosseguindo na elaboração do modelo de gestão, passa-se à construção dos descritores para todos os PVEs (PETRI, 2005; ENSSLIN; MONTIBELLER NETO

e NORONHA, 2001; KEENEY, 1992). São os descritores que permitirão avaliar a performance das ações em cada Ponto de Vista Elementar.

O Quadro 7 apresentado demonstra a construção do descritor para o PVE 1.3.1: Manter a contabilidade em dia (avalia a quantidade de dias em que a contabilização dos fatos ocorridos na entidade fica em atraso), que se encontra no último nível da estrutura arborescente do PVF 1: Cumprir prazos, levando em consideração as necessidades do decisor. O mesmo procedimento é adotado para todos os PVEs do modelo.

Com a construção dos descritores, a fase de estruturação do modelo de gestão é finalizada. Com base nas informações geradas até a presente etapa, pode ser iniciada a fase de avaliação do modelo de gestão multicritério, que consiste em fornecer meios para quantificar as informações qualitativas obtidas junto ao decisor. A partir dos descritores, passa-se para a primeira etapa da fase de avaliação, qual seja, a de construção de uma função de valor para cada descritor do modelo (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; BANA E COSTA e VANSNICK, 1995; ENSSLIN; DUTRA e ENSSLIN S., 2000).

O Quadro 7 representa o descritor e a função de valor construída para o PVE 1.3.1: Manter a contabilidade em dia, com o auxílio do *software MACBETH* e com base nas preferências dos decisores em relação a dois níveis de impacto de um mesmo descritor.

Quadro 7: Descritor e função de valor do PVE 1.3.1: Manter contabilidade em dia

| NÍVEL DE IMPACTO (PREFERÊNCIA) | ÂNCORA | DESCRIÇÃO | FUNÇÃO DE VALOR |
|--------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
| N6 | | 0 dias | 123 |
| N5 | BOM | 5 dias | 100 |
| N4 | | 10 dias | 69 |
| N3 | | 15 dias | 38 |
| N2 | NEUTRO | 20 dias | 0 |
| N1 | | 25 dias ou mais | -46 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Depois de construídas as funções de valor para todos os PVEs do modelo, o próximo passo consiste em identificar as taxas de substituição para os PVFs e PVEs. Esse procedimento se faz necessário em função do caráter local que a avaliação permite até o presente momento.

As taxas de substituição representam a perda do desempenho sofrida por uma

ação potencial em um critério, para compensar o ganho em outro critério, representando a contribuição de cada um para o modelo global. Assim sendo, a participação de cada PVF ou PVE não se dá de forma semelhante dentro do modelo global. Além disso, as taxas de substituição permitem a transição da avaliação local para a avaliação global do modelo de gestão pela agregação das várias avaliações locais (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; ZORZI e ENSSLIN, S., 2006; BANA E COSTA e VANSNICK, 1995).

Levando em consideração os julgamentos do decisor, torna-se possível identificar as taxas de substituição para os PFVs e PVEs, empregando o software M-MACBETH. Assim, o PVF mais importante para o modelo, em conformidade com os juízos de valor do decisor, é o PVF 2: Excelência nos serviços, que contribui com 28% para a gestão do setor de contabilidade; seguido do PVF 1: Cumprir prazos, que contribui com 24%; do PVF 5: Motivação e satisfação, que contribui com 18%; do PVF 3: Equipe uniforme/unida, que contribui com 14%; do PVF 6: Crescimento profissional, que contribui com 10% e do PVF 4: Processos internos, que contribui com 6%. Após a identificação das taxas de substituição, torna-se viável realizar a avaliação do perfil de desempenho do *status quo* das atividades desenvolvidas pelo setor de contabilidade. Essa etapa foi realizada em dois momentos, sendo que no primeiro deles procedeu-se à avaliação local e, no segundo, efetuou-se a avaliação global do *status quo* (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001).

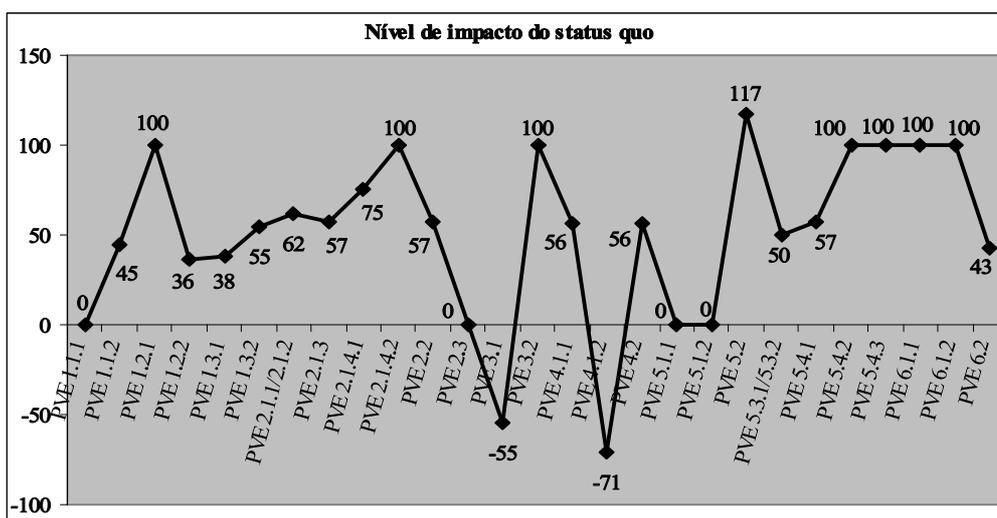
Para realizar a avaliação local dos PVE's, solicitou-se ao decisor que identificasse, dentro dos níveis que ele estabeleceu para os descritores dos PVE's, aquele que melhor representasse o *status quo* do setor de contabilidade. O impacto das respostas do decisor permite elaborar um gráfico para melhor visualizar a performance local do setor de contabilidade. O Gráfico 1 permite identificar quais os pontos fortes e fracos do setor, fornecendo um referencial de substancial importância aos tomadores de decisão.

O próximo passo é proceder à avaliação global do modelo por meio da agregação de todos os níveis de impacto apresentados na avaliação local, o que gera uma pontuação do desempenho global do *status quo* de 46. Essa pontuação apesar de estar enquadrada no nível de mercado, pode ser considerada como não favorável para o setor; surge então a necessidade de implementar ações de melhoria para alavancar o desempenho do setor, passando então para a fase de recomendações.

O suporte a essa questão é oferecido pelo Gráfico 1, no qual se verifica que 2 (dois) aspectos principais emergem como comprometedores da performance do setor de contabilidade, a saber: PVE 3.1: Transferência de conhecimento e PVE 4.1.2: Tarefas padronizadas documentadas. Para alavancar a performance desses 2 (dois) PVEs, são sugeridas 2 (duas) ações de melhoria. A ação 1: criar um programa de incentivo ao rodízio de funções, oferecendo gratificações a quem participar do programa vai influenciar o PVE 3.1 Transferência de conhecimento e a ação 2: rever, padronizar e

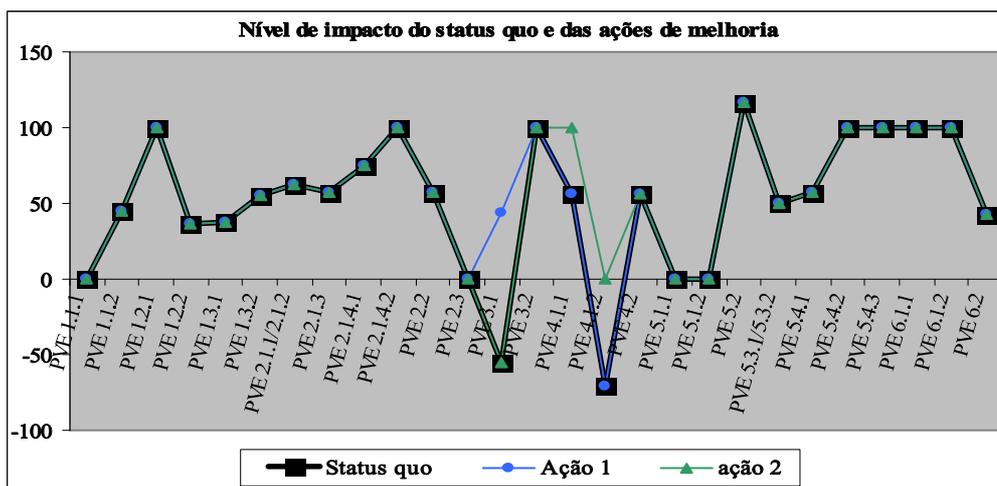
documentar durante o ano, 25% dos procedimentos executados mensalmente vai influenciar o PVE 4.1.2 Tarefas padronizadas documentadas. O Gráfico 2 mostra o que aconteceria no perfil de desempenho do setor, caso as ações de melhoria fossem implementadas.

Gráfico 1: Perfil de desempenho do status quo – avaliação local



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2: Perfil de desempenho do status quo e das ações de melhoria – avaliação local



Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da ação 1, na avaliação local, ocorreria apenas 1 mudança, o PVE 3.1, Transferência de conhecimento, passa a ser impactado dentro do nível de mercado e a avaliação global passa de 46 para 51 pontos.

Já no caso da ação 2 ser implementada, a avaliação local sofreria 2 alterações, uma no PVF 4.1.1, Tarefas padronizadas, que já está impactado no nível de mercado, mas que sofre uma melhora na performance, e a outra no PVE 4.1.2 Tarefas padronizadas documentadas, que passa do impacto no nível comprometedor para o nível de mercado. Com relação a avaliação global da ação de melhoria 2, ela passa de 46 para 47 pontos. Além dessas ações de melhoria sugeridas, outras ações podem ser implementadas para fomentar ainda mais a performance do setor.

4 Considerações Finais

Neste estágio, é possível demonstrar que o objetivo estabelecido foi cumprido, tendo em vista que o modelo desenvolvido com base no BSC e na MCDA-C foi capaz de promover a geração de conhecimento dos gestores quanto aos aspectos que compuseram o modelo de avaliação, quanto à forma como tais aspectos são avaliados e quanto ao procedimento para alavancar sua performance.

Assim sendo, o modelo conseguiu lidar com as percepções do diretor e funcionários do setor de contabilidade, explicitando-as de forma qualitativa e quantitativa. Uma outra conquista foi a consolidação de todos esses aspectos em um único modelo, procedendo a sua avaliação local e global, o que permitiu visualizar quais aspectos cumprem com as necessidades dos decisores e quais precisam ser melhorados e subsidiar o processo de auto-gerenciamento e a tomada de decisões.

Como resultados da construção do modelo, destacam-se: (i) foi possível identificar os 27 critérios que irão avaliar o desempenho do setor de contabilidade da 'Entidade A'; (ii) ficou evidenciado, por meio da construção dos descritores e das escalas cardinais, o que esses critérios iriam considerar e como seriam avaliados; (iii) foi demonstrado que o setor apresenta um desempenho de 46 pontos; a partir dos resultados em (iii), foi possível propor 2 ações de melhoria naqueles critérios que comprometem o resultado da avaliação, que virá por fomentar ainda mais a performance do setor.

Tendo em vista a importância do segmento de previdência complementar e a falta de publicações sobre modelos de apoio à tomada de decisão nessas entidades, sugere-se para futuras pesquisas, o aperfeiçoamento deste modelo, interligando-o a outros modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura. Além disso, em uma pesquisa posterior, pode-se fazer uso de outro procedimento e a devida comparação com o procedimento utilizado no presente trabalho, a fim de identificar as vantagens e desvantagens de cada um, sempre com o intuito de auxiliar o controle e gerenciamento das atividades das entidades de previdência complementar.

Referências

ALMEIDA, M. I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANA E COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e acções**. Apostila do Curso Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão - ENE/UFSC. Florianópolis, Agosto, 1995.

BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal: Macbeth. **Investigação Operacional**, v. 15, p. 15-35, jul. 1995.

BELTRAO, K. I.; PINHEIRO, S. S.; PEYNEAU, F. P. L.; MENDONÇA, J. L. O. de. **O perfil dos consumidores de planos de previdência privada no Brasil: evolução de uma demanda – 1922-2001**. Rio de Janeiro: Funenseg, 2004.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, C. A. P.; LAZZARI, J. B. **Manual de direito previdenciário**. São Paulo: LTr, 2004.

DUARTE, M. V. **Direito previdenciário**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2004.

EAGLE, K. The Origins and Evolution of Charlotte's Corporate Scorecard. **Government Finance Review**, oct. 2004.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, N. G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International transactions in operational research**, v. 7, p. 79-100, 2000.

FONTES FILHO J. R., REZENDE J. F. de C. **Estratégia e gestão da performance em fundos de pensão: limitações e possibilidades metodológicas**. CD – ROM do **II Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**. Rio de Janeiro. RJ. 08 a 10 de junho de 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking**. Cambridge: **Harvard University Press**, 1992.

LANDRY, M. A. **A note on the concept of problem**. Quebec: *Organizations Studies*, n. 16, p. 315-343, 1995.

MARTINEZ, W. N. **Pareceres selecionados de previdência complementar**. São Paulo: Editora LTr, 2001.

MICHELON, E. **A previdência social como fator de inclusão social: perspectivas após a promulgação da EC nº 20/98**. Florianópolis, 2001, 140 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (MPS). *Previdência complementar*. Disponível em: < <http://www.mpas.gov.br> > Acesso em: 26 set. 2006.

NIVEN, P. **Balanced scorecard step-by-step**. New York: John Wiley e Sons, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis, 2005, 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEINTRAUB, A. B. de V. **Manual de direito previdenciário privado**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S. R. **Explorando interfaces entre a administração de entidades**

sem fins lucrativos e a metodologia MCDA-C: a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar. **III Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói. 2006.

ZORZI, A.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista e a gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar: a contribuição advinda da interação entre a teoria e a prática. **XIII Conferência Latino-Ibero-Americana de Investigación de Operaciones**. Montevideo. 2006.

Artigo recebido em: Abril de 2007 e
Artigo aprovado para publicação em: Junho de 2007.

Endereço dos autores

Adriane Zorzi
adrianezorzi@gmail.com

Rua Professora Maria do Patrocínio Coelho, 349 - Bairro Pantanal
Florianópolis, SC - Brasil
88040-230

Leonardo Ensslin
ensslin@deps.ufsc.br

Campus Universitário Trindade
Florianópolis, SC - Brasil - Caixa-Postal: 476
88040900