

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL: AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

GOVERNANCE STRUCTURES AND OPERATIONAL EFFICIENCY:
ACTIONS TO MITIGATE TRANSACTION AND AGENCY COSTS IN
A THIRD SECTOR INSTITUTION

Recebido em: 29.6.2024

Aprovado em: 18.7.2024

Tatiane Teixeira Neri do Nascimento

*Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: tatiane.tnascimento@gmail.com

Daniela Sakashita de Barros

*Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: tumedani@gmail.com

Adilson Aderito da Silva

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da UPM.

E-mail: adilson.silva@mackenzie.br

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR**RESUMO**

Este trabalho foi desenvolvido numa Instituição do Terceiro Setor que enfrenta desafios para promover inclusão social pelo desenvolvimento pessoal e profissional de adolescentes, jovens e adultos. Teve por objetivo propor soluções para minimizar os principais custos de transação e de agência que impactam o desempenho das atividades da instituição. Utilizou-se a metodologia de resolução de problemas de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para analisar o contexto de atuação, diagnosticar as causas do problema e elaborar proposta de solução. Verificou-se que os custos de transação decorrem dos esforços de negociação e elaboração de contratos com fornecedores, ações de monitoramento, prevenção de riscos e demandas judiciais, enquanto os principais custos de agência advêm dos esforços de recrutamento, coordenação e monitoramento das equipes, ações para o alinhamento de interesses entre agentes e o principal. Diante desse contexto, a solução proposta enfocou o fortalecimento de parcerias estratégicas, investimentos em manutenção preventiva, capacitação de profissionais, atualização do sistema de gestão, monitoramento, avaliação e engajamento das equipes. Com a implementação da proposta, espera-se que a Instituição supere os desafios e alcance resultados que beneficiem os participantes, preparando-os para o mercado de trabalho, cumprindo, assim, sua missão institucional.

PALAVRAS-CHAVE

Custos de transação. Custos de agência. Eficiência operacional.

ABSTRACT

This work was developed in a third sector Institution that faces challenges to promote social inclusion through the personal and professional development of adolescents, young people, adults. Its objective was to propose solutions to minimize the main transaction and branch costs that impact the performance of the Institution's activities. The problem-solving methodology of Marcondes, Miguel, Franklin, and Perez (2017) was used to analyze the context of action, diagnose the causes of the problem, and develop a solution proposal. It was found that the transaction costs result from the efforts of negotiation and drafting of contracts with suppliers, monitoring actions, risk prevention and lawsuits, while the main agency costs come from the efforts of recruitment, coordination and monitoring of teams, actions for the alignment of interests between agents and the principal. In this context, the proposed solution focused on strengthening strategic partnerships, investments in preventive maintenance, training of

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

professionals, updating the management system, monitoring, evaluation and engagement of teams. With the implementation of the proposal, it is expected that the Institution will overcome the challenges and achieve results that benefit the participants, preparing them for the job market, thus fulfilling its institutional mission.

KEYWORDS

Transaction costs. Agency costs. Operational efficiency.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

INTRODUÇÃO

Instituições de Terceiro Setor, sem fins lucrativos, voltadas ao atendimento de adolescentes, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social, geralmente, enfrentam desafios para lidar com a pobreza, violência doméstica, saúde mental e defasagem escolar.

A Instituição, foco deste estudo, não está imune a tais dificuldades. Realiza atendimentos às pessoas em vulnerabilidade social e está orientada para o impacto social, ou seja, busca fornecer não apenas educação e formação profissional, mas também promover a autoestima, a autonomia e a cidadania, contribuindo para a transformação de suas vidas e comunidades, em especial, aos de jovens e adolescentes por meio do programa Jovem Aprendiz, um dos seus programas de atendimento.

Para tal, em linha com sua missão, a Instituição busca parcerias estratégicas com empresas que oferecem a oportunidade do primeiro emprego, além de outras organizações que colaboram voluntariamente com palestras, *workshops*, oficinas e atividades culturais, preparando os jovens para o mercado de trabalho. Entretanto, tem enfrentado desafios significativos, como a escassez de recursos financeiros disponíveis para investimentos em manutenções preventivas e contratação de profissionais qualificados no mercado.

Há também um certo distanciamento ou desconhecimento da diretoria sobre a realidade das atividades desenvolvidas, cuja assimetria de informações dificultam a tomada de decisão. Por outro lado, as exigências das empresas parceiras por um perfil profissional pronto vão além das expectativas, demandando jovens qualificados de um programa destinado a jovens em início de carreira, sem experiência prévia no mercado de trabalho.

Outro fator percebido com impactos negativos no desempenho é a atualização deficitária dos educadores quanto à realidade do mercado de trabalho, que aliado à implementação de um novo sistema de gestão e às constantes mudanças legais no ambiente institucional em que a Instituição está imersa, tem acarretado uma série de problemas como: ineficiências operacionais, falta de confiabilidade nos dados, desperdício de recursos, retrabalhos, insatisfação dos colaboradores e elevado nível de *turnover* nas áreas.

Esses aspectos serão avaliados e investigados à luz dos pressupostos e das dimensões analíticas da teoria dos custos de transação (TCT) e da teoria da agência (TA), com o suporte da metodologia de resolução de problemas, proposta de Marcondes et al. (2017)

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

baseada no método *business problem solving*. Este permite explorar a capacidade para resolver os problemas que surgem no ambiente de negócios, envolvendo a vida real de gestores e profissionais (Aken, Berends & Bij, 2012), diferindo-se, assim, das abordagens tradicionais utilizadas em pesquisas organizacionais, uma vez que por essa abordagem há propostas efetivas de soluções, acompanhadas de ações reais para melhorar o desempenho de um sistema de negócios específico (Silva, Abreu & Silva, 2023).

Em grandes linhas, conforme argumentam Marcondes et al. (2017), a metodologia envolve as seguintes etapas: (a) análise do contexto da empresa em que o problema ocorre e os aspectos intrínsecos à sua manifestação; (b) diagnóstico para identificar e definir a real situação do problema; (c) elaboração da proposta de solução e mudanças para alcançar melhorias de desempenho da empresa; (d) elaboração de um plano de ações e de análise de riscos e; (e) resultados alcançados ou esperados com a proposta. Ressalta-se que essas etapas e elementos serão apresentados no início de cada seção do presente relato, e não de forma integral em uma seção exclusiva de procedimentos metodológicos.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A organização do terceiro setor sem fins lucrativos estudada, identificada neste relato por Intuição, é dedicada à inclusão social e ao desenvolvimento pessoal e profissional de adolescentes, jovens e adultos. Fundada em 1978, oferece uma variedade de programas gratuitos, como o Centro de Convivência Socioeducativo, um Centro para Idosos e um programa de Socioaprendizagem.

A Instituição conta com o apoio de diretores e conselheiros voluntários do Rotary Club de São Paulo, fundado em 1924. Já atendeu mais de 60 mil pessoas, proporcionando formação cidadã, qualificação profissional, integração ao mercado de trabalho, transformação social e melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários.

É composta por um quadro de 120 colaboradores, entre educadores, assistentes sociais e administrativos, organizados e alocados numa estrutura interna básica com os seguintes departamentos: Recepção, Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Pedagógico, Secretaria, Acompanhamento (Assistência Social e Psicológica), Administrativo, Comunicação e Marketing, Relacionamento com o Cliente, Financeiro e *Facilities*.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Concorre com outras instituições que prestam serviços similares de assistência social e educacional, como organizações comunitárias, ONGs e programas governamentais voltados para jovens em situação de vulnerabilidade. Tem como *stakeholders* relevantes seus beneficiários, compostos por adultos, adolescentes, jovens e idosos em situação de vulnerabilidade social que participam dos programas oferecidos, bem como suas famílias, cujo envolvimento e apoio são fundamentais para o sucesso dos programas ofertados, agentes de programas governamentais e parceiros de negócios que colaboram com a organização oferecendo oportunidades de primeiro emprego para os jovens aprendizes.

O mercado

O mercado de educação e assistência social no Brasil é diversificado, sendo composto por várias organizações governamentais e não governamentais que trabalham para fornecer oportunidades educacionais e apoio social para diferentes segmentos da população.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) divulgada pelo IBGE (2023), em 2022, existia 1,9 milhão de crianças e adolescentes entre 5 e 17 anos em situação de trabalho infantil, 4,9% da população brasileira nessa faixa etária. Assim, a “Lei do Aprendiz” serve de política pública de prevenção e erradicação do trabalho infantil.

O Programa Jovem Aprendiz é regulamentado pela Lei n. 10.097/2000 e pelo Decreto n. 9.579/2018, que estabelecem critérios para o desenvolvimento do contrato de trabalho. A legislação estabelece que todas as empresas brasileiras estão obrigadas a contratar de 5% a 15% do número de seus trabalhadores como aprendizes. Muito além da obrigatoriedade, essa legislação garante à parcela significativa dos jovens a necessária qualificação para acessar postos de trabalho que demandam profissionais cada vez mais capacitados.

O contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de dezoito anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz, a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a essa formação (Lei do Jovem Aprendiz, art. 428).

Dados do Ministério do Trabalho e Previdência revelam que mais de 602 mil jovens foram contratados como aprendizes por empresas brasileiras em março de 2024. Esse é o impacto da Lei n. 10.097/2000, que oportuniza o ingresso ao mercado para jovens e traz diversos benefícios para quem contrata.

O programa Jovem Aprendiz da Instituição estudada é reconhecido por contar com uma estrutura organizacional adequada e satisfatória em comparação a outras instituições do terceiro setor, no sentido de atuar como facilitadora no processo de inclusão do adolescente e do jovem no mercado de trabalho e auxiliar as empresas parceiras a se ajustarem às normas legais, realizando acompanhamento adequado para que todas as partes, tanto o estabelecimento quanto o aprendiz, exerçam seus direitos e deveres.

O problema inicialmente percebido

Não obstante atender milhares de pessoas com esse perfil desde a sua fundação, a Instituição tem enfrentado desafios significativos associados à escassez de recursos para investimentos e manutenções preventivas, levando-a atuar de forma reativa. Como resultado, tem obtido problemas operacionais recorrentes, custos elevados com reparos e interrupções frequentes das atividades, afetando, por vezes, a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos aos jovens pelo Programa Jovem Aprendiz.

Desafiador também é a escassez de profissionais qualificados no mercado que aliada aos baixos salários e ao reconhecimento profissional insuficiente são fatores consideráveis, pois dificultam a contratação de pessoal adequado, afetam a *motivação e o engajamento* dos colaboradores envolvidos na atuação com os jovens aprendizes, elevam as taxas de *turnover* e aumentam o retrabalho, uma vez que novos profissionais necessitam de intensivo apoio, treinamentos e orientação sobre o funcionamento do sistema e dos processos internos.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

A atualização dos educadores quanto à realidade do mercado de trabalho é um outro aspecto que dificulta a integração eficaz entre teoria e prática nos programas de aprendizagem. Esses desafios, quando combinados, destacam a complexidade e a importância de abordar as necessidades dos jovens aprendizes de forma abrangente e holística. Percebe-se também a falta de conhecimento completo dos dirigentes sobre a realidade do Programa Jovem Aprendiz, o que acentua a assimetria de informações na tomada de decisões estratégicas e dificulta a implementação de iniciativas eficazes para reduzir a defasagem escolar dos jovens atendidos, representando desafio adicional, pois tal defasagem exige abordagem pedagógica especializada para garantir o alcance do potencial acadêmico e profissional.

Destacam-se ainda as exigências exacerbadas das empresas parceiras por um perfil profissional com expectativas irreais, considerando que os jovens aprendizes em geral não têm experiência prévia no mercado de trabalho. Tal assimetria de expectativas torna necessária uma melhor compreensão sobre o papel do programa Jovem Aprendiz como primeira oportunidade de desenvolvimento profissional para os jovens, resguardadas as diferenças relativas a uma contratação convencional.

Visando a melhorar a eficiência e a qualidade dos processos, a Instituição iniciou a implementação de um novo sistema de gestão para integrar todas as áreas e os serviços oferecidos, porém as falhas recorrentes e a inadequação do sistema em atender às necessidades específicas das áreas elevaram o problema. Além de não integrarem efetivamente todas as áreas e os serviços da organização, têm acarretado uma série de ineficiências operacionais, gerado dados não confiáveis, desperdícios de recursos, retrabalhos e insatisfação dos colaboradores.

Considerando ainda os aspectos regulatórios, o ambiente institucional sofre com mudanças frequentes da legislação, exigindo revisões e adaptações constantes dos programas e cursos oferecidos, a contratação adicional de advogados e contadores para garantir o cumprimento das novas exigências legais. As mudanças na legislação muitas vezes requerem a abertura de novos polos de atendimento para expandir o alcance do programa e atender os beneficiários, o que implica a abertura de novos CNPJs para prestar esse atendimento, aumentando a complexidade administrativa e burocrática.

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

Portanto, a atuação da Instituição é moldada por uma combinação de fatores que refletem sua missão e valores e os desafios enfrentados no contexto da educação e da assistência social, no sentido de atender às necessidades específicas dos jovens aprendizes. Refletem também a necessidade de colaboração e suporte dos *stakeholders*, tais como empresas parceiras, organizações da sociedade civil, instituições de ensino e colaboradores.

QUADRO 1 – Desafios enfrentados e suas consequências

Desafios	Consequências
Recursos financeiros limitados para investimentos em manutenção preventiva	Resulta em problemas operacionais recorrentes, custos elevados de reparo e maior interrupção nas atividades do programa. Além disso, por vezes afeta a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos aos jovens aprendizes.
Escassez de profissionais qualificados, baixos salários e o reconhecimento profissional insuficiente	Dificulta a contratação de pessoal capacitado e o reconhecimento profissional insuficiente afeta a motivação e o engajamento dos colaboradores envolvidos no programa.
Desconhecimento sobre a realidade do programa por parte da diretoria	Pode levar a decisões estratégicas inadequadas e dificultar a implementação eficaz das iniciativas.
Exigências exacerbadas das empresas parceiras	Evidencia a necessidade de maior compreensão sobre o papel do programa Jovem Aprendiz como oportunidade de desenvolvimento profissional para os jovens.
Falta de atualização dos educadores sobre o mercado de trabalho	Pode dificultar a integração eficaz entre teoria e prática nos programas de aprendizagem.
Implementação de um novo sistema de gestão	A falta de integração efetiva das áreas e serviços tem acarretado problemas de ineficiência operacional, não confiabilidade nos dados, desperdício de recursos, retrabalhos e insatisfação.
Alto índice de <i>turnover</i> entre as áreas	Causa retrabalho nos processos, uma vez que novos profissionais precisam ser treinados e orientados sobre o funcionamento do sistema e dos processos internos.
Legislação em constante mudança	Alterações frequentes exigem a revisão e adaptação dos programas e cursos oferecidos, a contratação adicional de advogados e contadores e a abertura de novos polos de atendimento, implicando a abertura de novos CNPJs e consequente aumento da complexidade administrativa e burocrática da instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Esses desafios têm elevado a complexidade e dificultado o desenvolvimento das atividades, especialmente no que tange aos custos incorridos em negociações e alinhamentos de interesses entre a Instituição, seus colaboradores e *stakeholders*, vistos como potenciais causas de ineficiências operacionais e custos de transação e de agência.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Apresentado o contexto da realidade investigada com a exposição do núcleo das principais atividades executadas, o mapeamento dos principais *stakeholders*, apresentação das particularidades do mercado, dos principais desafios e das potenciais consequências no desempenho operacional da Instituição, esta seção dedica-se à etapa do diagnóstico.

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas reais dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da Instituição, assim como em aprofundar as conexões e entender suas implicações efetivas, ou seja, destina-se a identificar as causas efetivas das ineficiências operacionais na coordenação das atividades da Instituição, a fim de definir o problema a ser resolvido (Marcondes et al., 2017).

Aporte teórico para a definição do problema

O diagnóstico foi fundamentado teoricamente à luz dos pressupostos e dimensões analíticas da teoria dos custos de transação (TCT) e da teoria da agência (TA).

A TCT visa à escolha de estruturas de governanças adequadas e eficientes para minimizar os custos associados à realização das transações no mercado, em contraposição às realizadas em uma firma (Williamson, 1991) e, também, às formas híbridas que envolvem um misto das duas primeiras, articulando os incentivos da busca de melhores preços do mercado e parte do controle proporcionado pela hierarquia.

A TCT tem dois pressupostos considerados basilares. O primeiro, delineado por Simon (1957), é que o ser humano age de forma racional, mas o faz de forma limitada (racionalidade limitada). O segundo é que esse ser humano tem como guia o próprio interesse nas transações, agindo oportunisticamente para obter vantagens em detrimento dos parceiros (comportamento oportunista), gerando custos de transação nas negociações.

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

Conforme argumenta (Silva, 2021, p. 3), a ocorrência de custos de transação variará segundo: (a) a incerteza no ambiente de negócios, caracterizada pela ausência de bases válidas para o cálculo de projeções futuras (Knight, 1921), a qual dificultará a elaboração de contratos capazes de inibir completamente o oportunismo; (b) pelos atritos objetivos das transações em função da especificidade dos ativos negociados, caracterizados por investimentos de difícil reaproveitamento em caso de ruptura ou término de uma relação contratual. A especificidade eleva a dependência em relação ao parceiro e se torna motivo para ações oportunistas; e (c) pela frequência com que transações recorrentes são realizadas com determinado agente de negociação, criando-se laços e compromissos confiáveis que minimizam os custos de transação.

Os custos de transação envolvem os custos de busca, negociação e elaboração de contratos (*ex ante*), os custos de monitoramento, adaptações, renegociações, manutenção e execução dos contratos (*ex post*); conforme Williamson (2007), podem ser minimizados com a escolha de estrutura eficiente de governança.

As estruturas de governança são definidas por Azevedo (2000) como um conjunto de regras que governam determinada transação, tais como: contratos entre particulares e normas internas às organizações. Cada forma viável de governança (mercado, híbrida e hierarquia) é definida por um conjunto de atributos que mantêm uma relação de suporte entre si, que dependerá das dimensões analíticas das transações e pressupostos comportamentais.

O que diferencia as estruturas de mercado, hierarquia e as estruturas híbridas são seus modelos contratuais que proporcionam mecanismos diferenciados de adaptação às mudanças que variam de acordo com o nível de uso de instrumentos de incentivo e de controle (Soares & Saes, 2015). Segundo Williamson (1991), citando Hayek (1945) e Barnard (1938), o problema central da organização econômica é a adaptação. Enquanto Hayek centralizou essa capacidade adaptativa no mercado capaz de promover incentivos pelo mecanismo de preços, Barnard focou sua atenção na capacidade adaptativa da coordenação interna por *fiats* ou ordens contábeis.

Williamson (1991) argumenta que a governança não se restringe ao direito contratual e que há diferenças substanciais de adaptabilidade pelo uso de instrumentos de

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

incentivo e controle que devem ser consideradas. Para o autor, os principais custos decorrem de transações mal adaptadas ao ambiente durante o intervalo de negociação. Além disso, a perspectiva de negociação *ex post* convida a um pré-posicionamento *ex ante* de um tipo ineficiente (Grossman & Hart, 1986).

Portanto, a escolha da estrutura de governança permite lançar mão a mecanismos diferentes de coordenação para promover tipos diferentes de adaptação, conforme a necessidade de prover incentivos à busca autônoma do mecanismo de preços, via mercado, ou alinhamentos coordenados providos pela adaptação coordenada, por meio de *fiats* emanados de ordens internas da organização pela hierarquia (firma). Entre esses extremos, num *continuum* de governanças em grau crescente de integração vertical, estão as estruturas híbridas que carregam, em parte, as características dos incentivos do mecanismo de preços do mercado e, também, da coordenação interna da hierarquia, envolvendo os contratos neoclássicos e relacionais para reger suas estruturas de cooperação (Silva, 2021).

A TCT oferece a estrutura analítica para entender as fontes de ineficiências operacionais e custos nas transações realizadas pela Instituição, como é o caso da área pedagógica da organização e seus parceiros. Ao observar, mapear e listar as principais fontes de ineficiências nas atividades da Instituição, foram identificados os seguintes custos de transação *ex ante*:

QUADRO 2 – Custos de transação

Tipo Custos de Transação	Fonte Custos de Transação	Descrição do custo
Ex ante	1. Custo de Recrutamento	Custos associados à publicação de vagas, seleção de currículos, realização de testes e entrevistas.
	2. Custos de Negociação	Custos relacionados à negociação de termos e condições contratuais, como detalhes relativos a preço, prazo de início do cliente (aprendiz) e qualidade do serviço.
	3. Custos de Prevenção a Riscos	Contratação de consultores jurídicos para revisar contratos e garantir a conformidade às normas e leis aplicáveis, assim como consultoria contábil para avaliar aspectos financeiros e tributários dos contratos.

(continua)

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

QUADRO 2 – Custos de transação

Tipo Custos de Transação	Fonte Custos de Transação	Descrição do custo
Ex post	1. Custos Administrativos	Custos burocráticos associados a documentos e relatórios necessários para manter registros e cumprir regulamentos necessários.
	2. Custos Judiciais	Custos associados a processos judiciais, incluindo honorários advocatícios, custos de tribunal e potenciais perdas financeiras resultantes de decisões judiciais desfavoráveis.

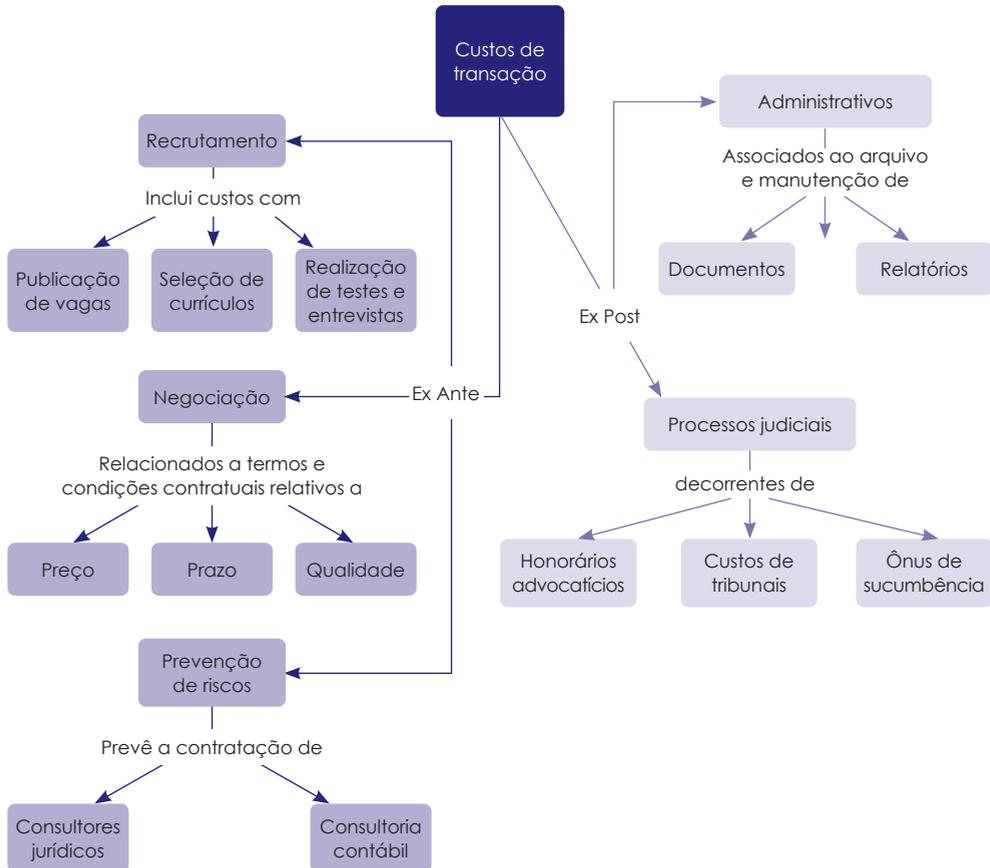
Fonte: Elaborado pelos autores.

1. Custos com recrutamento e seleção devido à necessidade da instituição investir tempo e recursos no recrutamento de profissionais especializados para trabalhar na área pedagógica. Isso inclui custos associados à publicação de vagas, seleção de currículos, realização de testes e entrevistas.
2. Custos para fechar contratos com fornecedores e parceiros, custos esses relacionados à negociação de termos e condições contratuais, como discutir e acertar detalhes relativos a preço, prazo de início do cliente (aprendiz) e qualidade do serviço.
3. Custos de prevenção a riscos nas transações, como: contratação de consultores jurídicos para revisar contratos e garantir a conformidade às normas e leis aplicáveis, assim como consultoria contábil para avaliar aspectos financeiros e tributários dos contratos.
4. Custos administrativos incorridos após a conclusão de uma transação associados a documentos e relatórios necessários para manter registros e cumprir regulamentos.
5. Custos judiciais que surgem em eventuais disputas entre a Instituição, empresas parceiras ou clientes. Como consequência, a Instituição enfrenta custos associados a processos judiciais, incluindo honorários advocatícios, custos de tribunal e potenciais perdas financeiras resultantes de decisões judiciais desfavoráveis.

Na Figura 1, apresenta-se o mapa conceitual dos custos de transação que permeiam as atividades desenvolvidas pela área pedagógica da Instituição e suas principais fontes.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

FIGURA 1 – Síntese dos resultados no diagnóstico de custos de transação



Fonte: Elaborada pelos autores.

Identificação dos custos de agência

As dificuldades enfrentadas pela área pedagógica têm uma relevância significativa para atingir os objetivos da Instituição. A missão da Instituição é promover a inclusão social, o desenvolvimento pessoal e profissional de adultos, adolescentes, jovens e idosos. Para atingir esse objetivo, é essencial que o programa de aprendizagem oferecido seja eficaz e de alta qualidade.

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

No entanto, problemas operacionais recorrentes, carência de profissionais específicos e falta de atualização dos educadores comprometem a eficácia do programa de aprendizagem, o que pode resultar em experiência de aprendizagem insatisfatória para os aprendizes, minimizando as chances de sucesso acadêmico e profissional. Assim, a melhoria da qualidade do programa de aprendizagem está condicionada à capacidade da Instituição atrair financiamento e apoio e alinhamento de interesses de doadores, parceiros e colaboradores.

Realizada a análise dos custos, foi possível diagnosticar as principais causas que contribuem para os custos de agência associados à área pedagógica:

1. Elaboração e estruturação de contratos e regras claras entre Principal e Agente, detalhando as obrigações e responsabilidades. Além disso, a subordinação ao governo e limitações impostas pela legislação geram dependência de parceiros para cumprir a cota estabelecida pela legislação e consequente assimetria de informação.
2. Custos de monitoramento e fiscalização para garantir que as transações ocorram conforme o planejado. A Instituição precisa investir em sistemas de monitoramento e fiscalização, designação de pessoal para acompanhar o desempenho de educadores na prestação dos serviços oferecidos de forma prática com orientação ao aprendiz.
3. Perdas residuais com desempenhos insatisfatórios devido à limitação de recursos financeiros. A Instituição por vezes é obrigada a atuar para corrigir problemas operacionais, o que compromete a alocação de fundos em manutenção preventiva, contratação de pessoal qualificado e desenvolvimento profissional de educadores.
4. Implantação do sistema de gestão constituiu uma tentativa de melhorar a eficiência e a qualidade dos processos da organização interna como um todo, porém, decorridos quase dois anos da implantação do novo sistema, a integração entre os departamentos ainda não ocorreu conforme o esperado, gerando diversos problemas, como: retrabalho, dificuldades de acesso a informações em virtude da necessidade de acessar várias telas e processos morosos para encontrar dados específicos.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

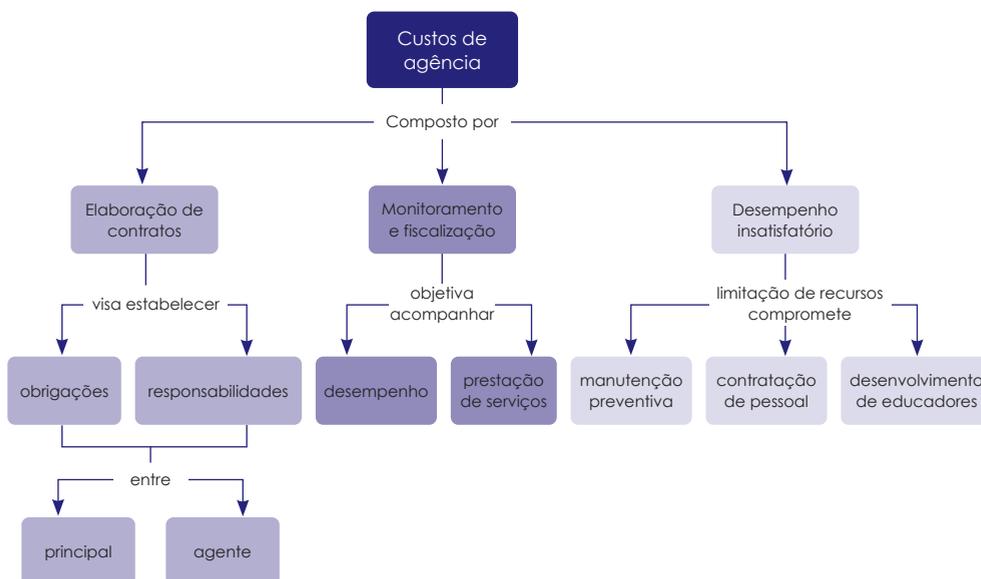
QUADRO 3 – Custos de agência

Fonte Custos de Agência	Descrição do custo
Elaboração e estruturação de contratos entre Principal e Agente	Estabelecer contratos claros e as atividades, detalhando as obrigações e responsabilidades dos colaboradores.
Custos de Monitoramento e Fiscalização	Inclui investimento em sistemas de monitoramento e fiscalização, além de designação de pessoal para acompanhar o desempenho de fornecedores e prestação dos serviços oferecidos de forma prática com orientação ao aprendiz.
Perdas Residuais – Desempenho Insatisfatório	Desconhecimento das nuances dos projetos e a limitação de recursos financeiros comprometem a alocação de fundos em manutenção preventiva, contratação de pessoal qualificado e desenvolvimento profissional de educadores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 2, apresenta-se o mapa conceitual com os principais custos de agência que permeiam a área pedagógica da Instituição e suas principais fontes de ineficiência operacional.

FIGURA 2 – Síntese dos resultados identificados no diagnóstico de custos de agência



Fonte: Elaborada pelos autores.

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

Concluída a fase do diagnóstico, verificou-se que as principais fontes de ineficiências no desempenho da Instituição estão diretamente relacionadas aos custos de transação e aos custos de agência. Tal identificação levou à análise da adequação da estrutura de governança adotada para coordenar os recursos com fornecedores externos, assim como as principais formas de incentivo e monitoramento do desempenho dos colaboradores internos.

Estruturas de governança e mecanismos de governança corporativa

O modelo de contrato adotado pela Instituição se enquadra na categoria de contratos relacionais, que caracterizam os acordos de cooperação entre as partes interessadas, incluindo o jovem aprendiz, a empresa parceira e a instituição formadora. Cada uma dessas partes colabora para alcançar objetivos comuns, como oferecer treinamento e desenvolvimento profissional ao aprendiz, garantindo que ele adquira as habilidades necessárias para se integrar efetivamente ao mundo e mercado de trabalho.

O contrato de trabalho, conhecido como contrato de aprendizagem profissional, não se resume a uma simples transação visando a maximizar utilidades ou lucros para uma única parte, mas, sim, uma relação colaborativa em que todas as partes buscam benefícios mútuos. Enquanto a empresa parceira pode se beneficiar ao ter acesso à mão de obra qualificada no futuro, também está contribuindo para o desenvolvimento do jovem aprendiz e investindo no próprio futuro por meio do desenvolvimento de recursos humanos qualificados.

Para minimizar os custos e atrasos associados à barganha estratégica com as empresas parceiras, a relação com os interessados é configurada de modo a promover um misto de adaptação coordenada e de adaptação autônoma promovidas pelas estruturas híbridas, que permitem maior flexibilidade nas relações com os parceiros no que tange à formação e à capacitação de jovens para o primeiro emprego e um maior nível de controle em relação à inserção e entrega desse jovem para o mercado de trabalho por meio de acordos prévios com as empresas parceiras.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Portanto, a Instituição adota o modelo híbrido de governança, caracterizado pela internalização da maioria das atividades de formação tendo o controle direto sobre as operações e atividades, decidindo e implementando ações sem depender de negociações autônomas ou acordos de mercado.

No que tange aos custos de agência, a Instituição conta com a atuação dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, responsáveis por supervisionar suas atividades e garantir a conformidade às regulamentações e normas internas. Para isso, controlam e monitoram as ações da Diretoria Executiva, contribuindo para a transparência e prestação de contas.

Como mecanismo de suporte à governança corporativa, são realizadas reuniões semanais para identificação de cenários. Os encontros têm como objetivo discutir as dificuldades enfrentadas em cada área e identificar antecipadamente os problemas operacionais e estratégicos, numa abordagem proativa para a resolução de problemas, bem como melhorar a coordenação das atividades e prover maior alinhamento entre o agente e o principal.

A contratação de uma consultoria externa para obter conhecimento especializado, apoio à identificação e resolução de problemas específicos é um outro mecanismo de governança corporativa utilizado pela Instituição que tem permitido aprimorar os processos de gestão e tomada de decisão, complementando os esforços internos de governança.

Diante do exposto, verificou-se que as causas reais das ineficiências no desempenho das atividades estão relacionadas aos custos de transação e de agência apontados e que as estruturas de governança e os mecanismos de governança corporativa se mostram adequados para a coordenação das atividades externas com os parceiros e internas com os colaboradores, restando prover ajustes para minimizar os custos de transação e de agência.

PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

À luz do cenário apresentado no diagnóstico, a proposta de solução para superar os desafios da área pedagógica da Instituição contempla aspectos relacionados aos problemas apontados em relação a:

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

1. **Investimentos em manutenção preventiva para evitar reparos emergenciais e interrupções nas atividades pedagógicas.** Propõe-se a alocação de recursos financeiros para a manutenção preventiva de equipamentos, infraestrutura e sistemas utilizados nas atividades pedagógicas visando à redução dos custos de transação ao evitar problemas emergenciais e manter a continuidade das atividades sem interrupções.
2. **Falta de preparo dos educadores e colaboradores para lidar com desafios do mercado de trabalho.** Propõe-se a promoção de programas de capacitação e desenvolvimento para educadores e colaboradores envolvidos no programa Jovem Aprendiz, o que inclui treinamentos profissionais sobre a realidade do mercado de trabalho, metodologias pedagógicas eficazes e gestão de programas sociais.
3. **Limitação das oportunidades de emprego para os aprendizes.** Propõe-se aumentar e fortalecer as parcerias existentes com as empresas e organizações da sociedade civil para ampliar as oportunidades de emprego para os futuros aprendizes, reduzindo-se os custos de transação na busca por oportunidades de emprego para os aprendizes.
4. **Ineficiência na integração e utilização do sistema de gestão.** Propõe-se a atualização e revisão para aprimorar o sistema de gestão e garantir a integração eficaz em todas as áreas da Instituição visando a reduzir custos com retrabalhos e assimetrias de informações.
5. **Dificuldade para acompanhar e melhorar o desempenho do programa Jovem Aprendiz.** Propõe-se o estabelecimento de processos de monitoramento e avaliação contínua para acompanhar o desempenho do programa e ajustes rápidos para garantir a eficácia e o impacto positivo das atividades pedagógicas.
6. **Falta de apoio e comprometimento das partes interessadas.** Propõe-se a maior sensibilização e engajamento da diretoria, colaboradores, famílias dos beneficiários e parceiros de negócios sobre os desafios e a importância do programa Jovem Aprendiz.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

QUADRO 4 – Propostas de solução

Problemas	Propostas de Solução	Ação	Resultados Esperados
Custos associados a reparos emergenciais e interrupções nas atividades pedagógicas.	Alocação de recursos financeiros para a manutenção preventiva de equipamentos, infraestrutura e sistemas utilizados nas atividades pedagógicas.	Investimento em manutenção preventiva.	Redução significativa dos gastos com reparos emergenciais, além da manutenção de ambiente estável e contínuo.
Falta de preparo dos educadores e colaboradores para lidar com desafios do mercado de trabalho.	Promover programas de capacitação, que incluem: treinamentos profissionais sobre a realidade do mercado de trabalho, metodologias pedagógicas eficazes e gestão de programas sociais.	Capacitação dos profissionais.	Aprimoramento das habilidades e conhecimentos dos educadores e colaboradores, o que contribuirá para uma melhor orientação e acompanhamento dos jovens aprendizes.
Limitação das oportunidades de emprego para os aprendizes.	Fortalecer parcerias estratégicas e o estabelecimento de acordos eficazes para colaboração mútua.	Parcerias estratégicas.	Aumento significativo no número de oportunidades de emprego disponíveis para os aprendizes.
Ineficiência na integração e utilização do sistema de gestão.	Revisar e aprimorar a melhoria do sistema de gestão através da oferta de treinamentos adicionais para os colaboradores, bem como a contratação de suporte técnico especializado.	Atualização do sistema de gestão.	Melhor integração e utilização do sistema de gestão em todas as áreas da instituição, comunicação eficiente e gestão eficaz das informações para redução de custos de agência.
Dificuldade para acompanhar e melhorar o desempenho do programa Jovem Aprendiz.	Estabelecer processos de monitoramento e avaliação contínua para acompanhar o desempenho do programa e identificar áreas de melhoria.	Monitoramento e avaliação constante.	Melhoria significativa no desempenho do programa Jovem Aprendiz.

(continua)

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

QUADRO 4 – Propostas de solução

Problemas	Propostas de Solução	Ação	Resultados Esperados
Falta de apoio e comprometimento das partes interessadas.	Promover maior sensibilização e engajamento da diretoria, colaboradores, famílias dos beneficiários e parceiros de negócios sobre a importância do programa Jovem Aprendiz.	Engajamento.	Colaboração mais eficaz, implementação mais fluida das atividades do programa e um impacto mais positivo na vida dos aprendizes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

PLANO DE AÇÕES

Na estruturação das etapas de implementação da proposta, adotou-se o modelo de gestão 5W2H, desenvolvido pelo Departamento de Reparo de Armamento do Exército dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Esse modelo constitui-se de uma estrutura simples e eficaz amplamente adotada na gestão empresarial (Luo, Hong & Zong, 2024) baseada em sete perguntas fundamentais (*WHAT*, *WHY*, *WHO*, *WHERE*, *WHEN*, *HOW* e *HOW MUCH*); o modelo orienta a análise e resolução de problemas de forma sistemática. Cada pergunta aborda aspectos específicos, desde o propósito e a viabilidade das ações até os métodos e resultados esperados, permitindo uma abordagem abrangente na tomada de decisões.

A identificação dos desafios enfrentados pela Instituição foi o ponto de partida para a implementação das medidas corretivas. Envolveu uma análise minuciosa das questões relacionadas aos custos de transação e agência, bem como, outras variáveis que afetam a eficácia do programa.

O desenvolvimento do plano de implementação é essencial para garantir a viabilidade e a eficácia das soluções propostas, incluindo a definição de objetivos claros, a alocação de recursos adequados e o estabelecimento de prazos realistas para a implementação das ações.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

QUADRO 5 – Síntese do plano de ações 5W2H

WHAT	WHY	WHERE	WHO	WHEN	HOW	HOW MUCH
Investimento em manutenção preventiva.	Para alocação eficiente de recursos e uma abordagem focada na resolução dos problemas mais urgentes.	Nas instalações da instituição.	Direção executiva, gestores das áreas, colaboradores envolvidos diretamente com o programa e equipe de suporte técnico.	Implementação gradual ao longo de um período específico, com prazos definidos.	Alocação de recursos financeiros para a manutenção preventiva de equipamentos, infraestrutura e sistemas utilizados nas atividades pedagógicas.	Elaboração de um orçamento detalhado para a implementação das soluções propostas.
Capacitação dos profissionais.	Para garantir o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens aprendizes.	Nas instalações da instituição e empresas parceiras.	Gestores da área e colaboradores envolvidos diretamente com o programa.	Implementação gradual ao longo de um período específico, com prazos definidos.	Oferta de treinamentos para os colaboradores envolvidos, para garantir a correta execução das atividades planejadas.	Utilização eficiente dos recursos disponíveis, buscando maximizar o impacto das ações com os recursos financeiros disponíveis.
Parcerias estratégicas.	Para melhorar a eficácia do programa Jovem Aprendiz.	Nas instalações da instituição.	Consultoria externa.	Implementação gradual ao longo de um período específico, com prazos definidos.	Realização de reuniões regulares de acompanhamento e comunicação para garantir o alinhamento e a eficácia das ações.	Elaboração de um orçamento detalhado para a implementação das soluções propostas.

(continua)

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

QUADRO 5 – Síntese do plano de ações 5W2H

WHAT	WHY	WHERE	WHO	WHEN	HOW	HOW MUCH
Atualização do sistema de gestão.	Para melhorar a integração e comunicação interna, garantindo uma gestão mais eficiente.	Nas instalações da instituição.	Equipe de TI e gestores de processos.	Implementação gradual.	Revisar e aprimorar a melhoria do sistema de gestão através da oferta de treinamentos adicionais aos colaboradores e contratação de suporte técnico especializado.	Revisão do investimento financeiro para adaptação / atualização do sistema e treinamento da equipe.
Monitoramento e avaliação constante.	Para garantir melhoria significativa no desempenho do programa Jovem Aprendiz.	Nas instalações da instituição.	Direção executiva, gestores das áreas, colaboradores envolvidos diretamente com o programa.	Mensalmente, em período determinado.	Realização de reuniões regulares de acompanhamento e comunicação para garantir o alinhamento e eficácia das ações.	Utilização eficiente dos recursos disponíveis, buscando maximizar o impacto das ações com os recursos financeiros disponíveis.
Engajamento.	Para fortalecer o papel de cada ator no processo.	Nas instalações da instituição ou ambiente externo.	Gestores do programa e especialistas nas áreas de treinamento.	Implementação gradual num período específico de treinamentos.	Treinamentos para engajar e comprometer as partes atuantes diretamente com o programa Jovem Aprendiz.	Investimento financeiro para eventos e atividades de engajamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

A execução das ações deve ser priorizada com base no potencial impacto na melhoria do programa, o que requer a participação de todas as partes interessadas, incluindo a direção executiva, gestores das áreas, colaboradores envolvidos diretamente com o programa e equipe de suporte técnico.

O acompanhamento constante do progresso e ajustes necessários são fundamentais para garantir que as soluções implementadas alcancem os resultados desejados, o que envolverá a realização de reuniões regulares, oferta de treinamentos para os colaboradores envolvidos e a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Faz-se necessária a elaboração de um orçamento detalhado para a implementação das soluções propostas para garantir a eficiência da utilização dos recursos financeiros disponíveis, buscando maximizar o impacto das ações planejadas. A implementação das soluções propostas requer um compromisso contínuo com a excelência e uma abordagem centrada no desenvolvimento pessoal e profissional dos atendidos.

Perfil dos participantes

As fases de execução e implementação de cada solução proposta envolverá os diversos atores em diferentes níveis de gestão da Instituição.

1. A Diretoria Executiva: responsável por aprovações e suporte financeiro. Posição hierárquica: alta gerência.
2. Os Educadores e Colaboradores: participantes responsáveis pela disseminação do conhecimento nos programas de capacitação. Posição hierárquica: níveis operacionais e média gerência.
3. Famílias dos Beneficiários: responsáveis pelos beneficiários com envolvimento nas atividades de sensibilização.
4. Parceiros de Negócios: participação ativa no programa como representantes designados das empresas parceiras.

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

As soluções propostas visam a sanar os desafios identificados, de forma a promover uma abordagem abrangente capaz de melhorar a eficácia e a sustentabilidade das atividades pedagógicas e, conseqüentemente, o desempenho operacional da Instituição.

INTERVENÇÃO

A etapa de intervenção destina-se a avaliar as interações com os atores envolvidos ou afetados pelas mudanças e aspectos políticos que devem ser levados em consideração para viabilizar a execução da proposta (Marcondes, et al. 2017).

Fatores políticos envolvidos na proposta de mudanças

As propostas de mudanças estão alinhadas à legislação vigente, que requer a capacitação adequada dos aprendizes, a oferta de oportunidades de emprego e o incentivo de parcerias estratégicas entre instituições e empresas para promover a empregabilidade juvenil. A proposta de mudanças está alinhada ainda com políticas públicas que buscam melhorar a educação e a formação profissional dos jovens, como um meio de desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, a Instituição tem o compromisso de manter uma imagem positiva perante os órgãos reguladores e a comunidade e de melhorar a eficácia de seus programas sociais e educacionais, como o programa Jovem Aprendiz, para atender às demandas do mercado de trabalho e reduzir o desemprego juvenil.

A disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em manutenção preventiva, capacitação de educadores e fortalecimento de parcerias é fundamental para a implementação das mudanças propostas. Desse modo, a alocação de recursos deve ser aprovada e justificada perante a direção executiva. Percebe-se uma flexibilização do conselho diretivo para que essa benfeitoria ocorra, como revisão orçamentária para a área, implantação de laboratórios informatizados e práticos, a fim de alinhar teoria e prática no programa.

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Mobilizações e articulações entre os pares

No âmbito da Diretoria Executiva e Gestores de Áreas, as mobilizações já realizadas ocorreram no sentido de sensibilizá-los quanto ao recebimento de apoio financeiro e a aprovação das propostas de mudança. O apoio financeiro se destinará à manutenção preventiva, capacitação de educadores e fortalecimento de parcerias e, assim, foi iniciada a revisão orçamentária da área, discussão de propostas apresentadas, viabilidade financeira e as estratégias de mudanças

Quanto aos Educadores e Colaboradores diretamente envolvidos no processo de aprendizagem, tem sido fomentada a participação ativa nos programas de capacitação e implementação das novas práticas pedagógicas, como a metodologia ativa. As ações envolveram a participação em treinamentos e capacitações oferecidos para melhorar suas habilidades e conhecimentos. Desse modo, os educadores estão sendo treinados e capacitados para lidar com os desafios do mercado de trabalho e aplicar novas metodologias pedagógicas a cada reunião mensal; até o momento, toda essa ação está sendo realizada por voluntários.

O suporte técnico especializado de uma consultoria externa foi contratado para atualização do sistema de gestão e o fortalecimento das parcerias estratégicas. A atualização tem contribuído para a revisão e o alinhamento entre as áreas com vistas à integração das informações e melhorias no sistema de gestão, assim como para o aprimoramento das estratégias propostas a fim de garantir a eficácia do programa e a implementação das mudanças necessárias.

Para atingir a efetividade das ações têm sido estabelecidos processos de monitoramento e avaliação contínua na Instituição. Por meio de reuniões semanais com todas as áreas, tem sido possível monitorar o desempenho institucional e ajustar as estratégias conforme necessário. Entretanto, algumas mobilizações deverão acontecer para garantir o sucesso das mudanças propostas, como a implementação gradual das mudanças e o acompanhamento da execução para garantir a sustentabilidade ao longo do tempo, o engajamento mais efetivo da Diretoria Executiva na aprovação dos recursos necessários, a continuidade dos programas de capacitação, como programas regulares com a

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

participação de profissionais de mercado, e não somente voluntários, para melhorar as habilidades dos educadores, o fortalecimento e a ampliação das parcerias com empresas, assim como a revisão constante do sistema de gestão integrado para o alinhamento das áreas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficaz de programas sociais, especialmente aqueles voltados para a formação e inserção de jovens no mercado de trabalho, enfrenta uma série de desafios complexos que exigem abordagens estratégicas e integradas para garantir o sucesso e o impacto positivo dessas iniciativas. O presente estudo investigou o contexto e a realidade de uma instituição envolvida nesse processo, identificando diversos desafios relacionados aos custos de transação e agência, bem como oportunidades de melhoria em sua gestão.

A análise retratada dos problemas revelou questões como valores pessoais, interesses não declarados, comportamentos oportunistas, incerteza e mudanças inesperadas, entre outros, que afetam diretamente a eficácia e eficiência do programa. Observou-se ainda que os custos indiretos de agência, como decisões estratégicas passivas, contribuem para a complexidade do cenário enfrentado.

Diante desse contexto, foram propostas soluções estratégicas que visam a enfrentar os desafios identificados e promover melhorias significativas na gestão do programa Jovem Aprendiz. Entre essas soluções, destacam-se o investimento em manutenção preventiva, a capacitação de profissionais, o fortalecimento de parcerias estratégicas, a atualização do sistema de gestão, monitoramento e avaliação constantes, e engajamento das partes interessadas.

A implementação dessas soluções requer abordagem cuidadosa e integrada, que considere não apenas os aspectos operacionais e financeiros, mas os aspectos sociais e pedagógicos envolvidos na formação e no acompanhamento dos aprendizes. O modelo de gestão 5W2H surge como ferramenta eficaz para orientar o planejamento e a execução das ações propostas, fornecendo estrutura clara para a implementação de tais soluções.

Por meio da aplicação do modelo 5W2H proposto, espera-se que a instituição seja capaz de superar os desafios identificados e alcançar melhores resultados e que essa

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
AÇÕES PARA MITIGAR CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

melhoria não apenas beneficie diretamente os jovens participantes, proporcionando-lhes uma experiência mais positiva e preparando-os adequadamente para o mercado de trabalho, mas também contribua para o fortalecimento da Instituição e o cumprimento de sua missão social.

REFERÊNCIAS

- Aken, J. E., Berends, J. J., & Van der Bij, H. (2012). *Problem Solving in organizations: A methodological handbook for business and management students*. Cambridge University Press. 10.1017/CBO9781139094351
- Azevedo, P. L. (2015). *Custos de transação e desempenho contratual: O caso da terceirização da atividade de manutenção em refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Pernambuco.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Decreto n. 9.579, de 22 de novembro de 2018. (2018, 23 de novembro). Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo federal que dispõem sobre a temática do lactente, da criança e do adolescente e do aprendiz, e sobre o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente e os programas federais da criança e do adolescente, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/51525489/do1-2018-11-23-decreto-n-9-579-de-22-de-novembro-de-2018-51525297.
- Grossman, S. J., & Hart, D. O. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519–530.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. *Agência IBGE Notícias*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Lei n. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. (2000, 19 de dezembro). Institui a Lei de Aprendizagem. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm

TATIANE TEIXEIRA NERI DO NASCIMENTO, DANIELA SAKASHITA DE BARROS, ADILSON ADERITO DA SILVA

- Luo, L., Hong, Q., & Zhong, M. (2024). The application of 5W2H management model in the construction of enterprise economic and strategic management system. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0776>
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 2 de junho de 2024 de <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade>
- Ministério da Economia (2024, 20 de maio). Brasil atinge marca histórica de 602.671 jovens aprendizes contratados em março de 2024. *Governo Federal*. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Maio/brasil-atinge-marca-historica-de-602-671-jovens-aprendizes-contratados-em-marco-de-2024>
- Silva, A. A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: Impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–30. 10.1590/1678-6971/eRAMR210037.
- Silva, M. R. S., Abreu, F., & da Silva, A. A. (2023). Custos de transação: Identificação e propostas para redução em empresas fornecedoras de peças estampadas no setor automotivo. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 11(1), 1–22.
- Simon, H. (1957). A behavioral model of rational choice. *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York, NY, Wiley.
- Soares, S. S. S., Saes, M. S. M. (2015). Distribuição de combustível no estado de São Paulo: Estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação. *Revista de Administração*, 50(2), 241–253.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%202/2_Williamson%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%202/2_Williamson%20(1991).pdf).
- Williamson, O. E. (2007). The economic institutions of capitalism. In *Firms, markets, relational contracting* (pp. 61–75). Gabler.