

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Paulo Augusto Ramalho de Souza

**O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS NO
BRASIL: IDENTIFICANDO FATORES DE INFLUÊNCIA JUNTO AOS
GESTORES DE IMFs**

**São Caetano do Sul
2015**

PAULO AUGUSTO RAMALHO DE SOUZA

**O DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS NO
BRASIL: IDENTIFICANDO FATORES DE INFLUÊNCIA JUNTO AOS
GESTORES DE IMFs**

**Tese apresentada como exigência parcial para
obtenção de título de Doutor em Administração
do Programa de Doutorado em Administração
da Universidade Municipal de São Caetano de
Sul.**

**Área de Concentração: Gestão para o
Desenvolvimento e Regionalidade**

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro.

São Caetano do Sul

2015

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração
Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira**

Tese defendida e aprovada em ____/_____/_____ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro (orientadora) (USCS) - Brasil

Prof. Dr. João Batista Pamplona (USCS) - Brasil

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (USCS) - Brasil

Prof. PhD. Orlando Petiz Pereira (UMINHO) - Portugal

Prof. PhD. Paulo Reis Mourão (UMINHO) - Portugal

Dedicatória

Dedico à minha família com amor.

Agradecimentos

Agradeço ao *Elza Ramalho, Sandro Ribeiro, Adriana Ramalho e Carmelita Xavier* pelo carinho, paciência e compreensão durante a caminhada.

Agradeço imensamente a profa. *Dra. Maria do Carmo Romeiro* minha orientadora que não poupou esforços para contribuir com minha formação.

Agradeço ao professor *PhD. Paulo Mourão* por seus ensinamentos e reflexões durante meu estágio doutoral.

Agradeço a *Elizandra Zambra* por todos os momentos de alegrias e superação que passamos juntos durante todo o doutorado.

Agradeço aos professores *Dr. Leandro Prearo e Dr. João Pamplona* por suas contribuições no desenvolvimento dessa tese.

Agradeço a *Sra. Marlene Forestieri de Melo e a Sra. Mirtes Frignani* por suas palavras de conforto nos momentos difíceis desta caminhada.

Agradeço aos professores *Dra. Raquel Pereira, Dr. Luís Bresciani e Dr. Milton Farina* pela dedicação com a formação dos discentes do programa de doutorado.

Agradeço ao professor *Dr. Antônio Carlos Gil* pela humildade em repassar seus conhecimentos metodológicos e acadêmicos.

Agradeço a CAPES pelo suporte financeiro para realização desta tese, por meio da concessão das bolsas PRODOUTOTAL e PDSE (estágio doutoral).

Agradeço ao Departamento de Administração e a Reitoria da Universidade de Mato Grosso (UFMT) pela liberação para realização de minha pesquisa de campo e para cursar meu estágio doutoral fora do Brasil.

Agradeço a Escola de Economia e Gestão da Universidade do MINHO em Portugal, por terem me recebido em meu estágio doutora, contribuído com a realização de minha pesquisa e em minha formação em nível de doutorado.

Agradeço ao *Sr. Almir da Costa Pereira* e ao *Sr. Fabio Maschio Rodrigues* membros do Banco do Povo Crédito Solidário e aos demais gestores da ABCRED.

Agradeço aos professores PhD. Orlando Petiz, Prof. Dr. Rafael Porto e Dr. Ricardo Alves por suas contribuições no processo de validação das escalas dessa tese.

Agradeço aos colegas de doutorado *Sibelly Resch, Irani Reinaldo, Diogo Martins, Renildes Luciardo e Ivan Maia* pelos momentos compartilhados nesta formação.

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para este processo de formação e construção de conhecimento.

***“A única prisão real é o medo e a única liberdade real
é a liberdade de não ter medo”***

Aung San Suu Kyi

Resumo

As pesquisas que buscam discutir a multidimensionalidade da pobreza despertam interesse de estudos em diferentes setores acadêmicos e mercadológicos. Nesta linha, a oferta de microcrédito é apontada como uma política pública capaz de empoderar populações de suas necessidades econômicas e sociais. Assim, as instituições de microfinanças necessitam atender a critérios financeiros e sociais no ambiente de gestão ao qual estão inseridas. Para tal, essa tese possui como objetivos evidenciar componentes tangíveis e componentes intangíveis do ambiente de operação das IMFs, integrantes da ABCRED, característicos de fatores de influência e operacionalizadores sobre o desempenho dessas organizações e delinear um modelo de relações estruturais, que expresse quais os fatores de influência, sobre o desempenho das IMFs, a partir da modelagem do ambiente de oferta do microcrédito encontrado nas instituições brasileiras associadas à ABCRED. Para tal, foi realizada uma pesquisa segmentada em duas etapas a primeira qualitativa exploratória com a aplicação de entrevistas e utilização do *software Nvivo 9.0* para suporte a análise dos resultados e a segunda quantitativa com o emprego da técnica de Análise Fatorial e a técnica de mínimos quadrados parciais por meio da utilização do *software SmartPLS*. Dentre os resultados, pode-se evidenciar a construção de indicadores em formato de assertivas, ilustrativas da dinâmica dos resultados nas IMFs e, a partir da modelagem do ambiente de gestão da instituição, a relação direta do fator orientação empreendedora com o desempenho no modelo estrutural foi confirmada, mediante um coeficiente de explicação de 33%. Por fim, é importante destacar a possibilidade de formatação de modelos estruturais do desempenho intermediados por elementos, não considerados neste trabalho.

Palavras-chave: Desempenho. Modelos de Desempenho. Microcrédito. Orientação Empreendedora. Modelagem.

Abstract

Researches that aim to discuss the multidimensionality of poverty arouse interest in studies in different academic and marketing sectors. In this line, the microcredit supply is seen as a public policy pointed to empower people of their economic and social needs. Thus, microfinance institutions need to attend the financial and social criteria in the management environment to which they are inserted. To this end, this thesis has as objectives to evidence tangible and intangible components of operating environment of MFIs, integrants of ABCRED, characteristics of influence factors and functional on the performance of these organizations and to outline a model of structural relations, which expresses what factors of influence on the performance of MFIs, starting from the modeling of microcredit supply environment found in Brazilian institutions associated with ABCRED. For that, it was carried out a targeted search in two stages, the first one, exploratory qualitative with the application of interviews and utilization of Nvivo 9.0 software to support the analysis of the results and the second one, quantitative, with the use of Exploratory Factor Analysis (EFA) technique and the least partial squares technique through the use of software SmartPLS. Among the results, it can be highlighted the construction of indicators in assertive format, which are illustrative of performance in MFIs and from modeling of the institutional management environment, the direct relationship of the entrepreneurial orientation factor with performance in the structural model was confirmed through a 33% coefficient of explanation. Finally, it is important to highlight the possibility of formatting structural models of performance mediated by elements not considered in this thesis.

Keywords: Performance. Performance Models. Microcredit. Entrepreneurial Orientation. Modeling

Lista de figuras

Figura 1- Evolução do número absoluto de empregos por conta própria no Brasil - 2002 a 2012	20
Figura 2- O Desempenho de Instituições de Microfinanças.	25
Figura 3- Desenho Metodológico do Estudo	30
Figura 4- Fluxo de Fundos do Mercado de Crédito	34
Figura 5- Ações do agente de crédito na IMF.	44
Figura 6- Metodologias de oferta microcrédito	47
Figura 7- Modelo de Desempenho em IMFs proposto por Roy e Goswan.	50
Figura 8- Modelo de Desempenho em IMFs I.	51
Figura 9- Abordagens do Alcance Social em IMFs.	57
Figura 10- Composição do Capital Humano.	72
Figura 11- O capital estrutural e seus componentes.	76
Figura 12- Diagrama para o estudo sequencial exploratório.	86
Figura 13- Categorização a partir do conteúdo das entrevistas.	89
Figura 14- Processo de Análise de Dados com uso do Nvivo 9.0.	91
Figura 15- Tela G Power 3.0 para amostra mínima para a pesquisa.	93
Figura 16- Escala de Mensuração dos itens investigados.	96
Figura 17- Processo de Construção do Instrumento da Pesquisa.	99
Figura 18- Modelo Estrutural em IMFs.	102
Figura 19- Modelo Inicial das Dimensões da Pesquisa.	117
Figura 20- O Fluxo de Fundos no Mercado de Microfinanças na Visão dos Gestores da Pesquisados.	121
Figura 21- Percepção dos Entrevistados sobre o Desempenho em IMF.	122
Figura 22- Influenciadores do desempenho em IMFs na percepção dos entrevistados.	124
Figura 23- Categorias identificadas nas entrevistas que não foram objeto de aprofundamento da tese.	127

Figura 24- Modelo estrutural inicial.....	157
Figura 25Modelo Estrutural.	158
Figura 26- Intensidade média dos fatores e suas dimensões presentes no ambiente de gestão das IMFs.	163

Lista de tabelas

Tabela 1- Indicadores confirmados para a dimensão social da escala de desempenho em IMFs.....	131
Tabela 2- Indicadores confirmados para a dimensão operacional financeira da escala de desempenho em IMFs.....	132
Tabela 3- Indicadores confirmados para a dimensão tecnologia da escala do capital estrutural em IMFs.....	133
Tabela 4- Indicadores confirmados para a dimensão processos da escala do capital estrutural em IMFs.....	134
Tabela 5- Indicadores confirmados para a dimensão estrutural da escala do capital social em IMFs.....	135
Tabela 6- Indicadores confirmados para a dimensão relacional da escala do capital social em IMFs.....	136
Tabela 7- Indicadores confirmados para a dimensão estrutural da escala do capital social em IMFs.....	137
Tabela 8- Indicadores confirmados para a dimensão mobilizadora da escala do capital social em IMFs.....	137
Tabela 9- Indicadores confirmados para a dimensão tarefa da escala da liderança do gestor em IMFs.....	138
Tabela 10- Indicadores confirmados para a dimensão relacionamento da escala da liderança do gestor em IMFs.....	139
Tabela 11- Indicadores confirmados para a dimensão situação da escala da liderança do gestor em IMFs.....	140
Tabela 12- Indicadores confirmados para a dimensão conhecimento da escala do capital humano em IMFs.....	141
Tabela 13- Indicadores confirmados para a dimensão experiência profissional da escala do capital humano em IMFs.....	141
Tabela 14- Indicadores confirmados para a dimensão capacidade profissional da escala do capital humano em IMFs.....	142
Tabela 15- Indicadores confirmados para a dimensão habilidade cognitiva da escala do capital humano em IMFs.....	143
Tabela 16- Indicadores confirmados para a dimensão inovatividade da escala da orientação empreendedora em IMFs.....	143

Tabela 17- Indicadores confirmados para a dimensão pró-atividade da escala da orientação empreendedora em IMFs.....	144
Tabela 18- Indicadores confirmados para a dimensão assumir riscos da escala da orientação empreendedora em IMFs.....	145
Tabela 19- Perfil dos Entrevistados.	146
Tabela 20- Estatísticas descritivas do construto do Desempenho das IMFs.	147
Tabela 21- Estatísticas descritivas do construto do Capital Estrutural.	149
Tabela 22- Estatísticas descritivas do construto do Capital Humano.	150
Tabela 23- Estatísticas descritivas do construto do Capital Social.	151
Tabela 24- Estatísticas descritivas do construto da Liderança do Gestor.	153
Tabela 25- Estatísticas descritivas do construto da Orientação Empreendedora.	155
Tabela 26- Consolidação das hipóteses propostas.	160

Lista de quadros

Quadro 1- Percentual de tomadores de microcrédito ativos em relação ao número de habitantes dos quinze maiores países ofertadores de microfinanças da América Latina e Caribe em 2012.	22
Quadro 2- Operações de Crédito Concedido pelo PNMPO - 2005 a 2015	24
Quadro 3- Síntese do Problema de Pesquisa.....	28
Quadro 4- Pesquisas sobre Microfinanças no Brasil.	31
Quadro 5- Dimensões do Desempenho Organizacional.....	49
Quadro 6- Dimensão Operacional Financeira do Desempenho das IMFs.	53
Quadro 7- Indicadores para mensurar a dimensão social do desempenho.	58
Quadro 8- Fatores de Influência no Desempenho das IMFs.....	59
Quadro 9- Indicadores selecionados para composição do Construto Orientação Empreendedora.....	62
Quadro 10- Evolução Teórica do Capital Social.....	65
Quadro 11- Instrumentos para mensuração de Capital Social.	67
Quadro 12- Escala para medir o capital sócia.	69
Quadro 13- Discussões teóricas relacionadas com o capital humano.	71
Quadro 14- Escala para mensuração do capital humano.....	74
Quadro 15- Escala para medir o capital estrutural.....	77
Quadro 16- Escala para medir a liderança do gestor.	80
Quadro 17- Modelo preliminar de fatores de influência no desempenho com base no referencial teórico.	81
Quadro 18- Evolução da orientação da definição de Métodos Mistos.....	85
Quadro 19- Atores Inferidos na primeira etapa da pesquisa.	88
Quadro 20- Sustentação teórica das hipóteses da pesquisa.	97
Quadro 21- Vantagens e Desvantagens da Aplicação do PLS.	102
Quadro 22- Escala de Mensuração do Capital Social Adaptada.....	105
Quadro 23- Escala de Mensuração do Capital Humano Adaptada.	106

Quadro 24- Escala de Mensuração do Liderança do Gestor adaptada.	106
Quadro 25- Processo de Adaptação Escala Capital Estrutural.	108
Quadro 26- Processo de Adaptação Escala de Orientação Empreendedora.	110
Quadro 27- Processo de Adaptação e Validação da Escala de Mensuração da Dimensão Social do Desempenho.	113
Quadro 28- Processo de Adaptação e Validação da Escala de Mensuração da Dimensão Operacional Financeira do Desempenho.	114
Quadro 29- Estrutura dos variáveis componentes do Modelo Estrutural Preliminar.	116
Quadro 30- Síntese das Categorias Identificadas.	128

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABCRED – Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito Produtivo Orientado.

IMFs – Instituições de Microfinanças

MPO – Microcrédito Produtivo Orientado

MTE – Ministério do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

PNMPO – Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Problema de Pesquisa	27
1.2	Objetivos da Pesquisa	28
1.3	Procedimentos do Estudo	29
1.4	Contribuições da Pesquisa	31
2	REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1	Conceito de Crédito	33
2.2	Microfinanças	35
2.3	Instituições de Microfinanças	39
2.4	Os Agentes de Crédito	43
2.5	Microcrédito	44
2.6	Características do Desempenho Institucional	48
2.7	Características da Dimensão Operacional Financeira do Desempenho de IMFs. 51	
2.8	Características da Dimensão Social do Desempenho em IMFs.	54
2.9	Fatores que Afetam o Desempenho nas IMFs.....	58
2.10	Orientação Empreendedora.....	60
2.11	Capital Social.....	62
2.12	Capital Humano	69
2.13	Capital Estrutural	75
2.14	Liderança do Gestor	77
3.	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	84
3.1	Delineamento da Pesquisa para Método Misto	84
3.2	Etapa Qualitativa da Pesquisa	87
3.3	Participantes da Etapa Qualitativa da pesquisa	87
3.4	Coleta de dados	88
3.5	Análise de dados da primeira etapa de pesquisa	88
3.6	Etapa quantitativa da pesquisa	92
3.7	População do estudo e público alvo	93

3.8	Abordagem para a coleta de dados	94
3.9	Elaboração do instrumento de Coleta.....	95
3.10	Hipóteses Iniciais da Pesquisa.....	97
3.11	Descritivo da etapa de Pré-teste do instrumento de coleta de dados	98
3.12	Análise dos resultados	99
3.13	Regressão por Mínimos Quadrados Parciais.....	100
3.14	Descrição e operacionalização das variáveis do modelo estrutural	103
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	118
4.1	Evidencias da etapa qualitativa exploratória	119
4.1.1	O ambiente das IMFs	119
4.1.2	Opinião dos gestores sobre o desempenho no ambiente de gestão das IMFS	121
4.2	Análise dos Dados da Etapa Quantitativa.....	129
4.2.1	Confirmação de Fatores	129
4.2.2	Confirmação da Estrutura de indicadores da dimensão Social do Desempenho	130
4.2.3	O perfil dos respondentes da pesquisa.....	145
4.2.4	Estatísticas descritivas.....	146
4.2.5	Análise do modelo de relações estruturais.....	156
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS	161
5.1	Conclusões.....	161
5.2	Limitações do estudo	165
5.3	Direcionamentos para estudos futuros	165
	REFERÊNCIAS	166
	Anexo	187
	Anexo A - Instituições operadoras de microcrédito filiadas a ABCRED.	188
	Apêndice.....	190
	Apêndice A - Instrumento de coleta de dados etapa qualitativa exploratória.	191
	Apêndice B - Estrutura de validação utilizado no processo com os especialistas.	192
	Apêndice C - Instrumento de coleta de dados etapa quantitativa.	193

Apêndice D- Escalas de fatores de influência do desempenho.	197
Apêndice E- Escalas de operacionalização do desempenho.	225
Apêndice F - indicadores de resultado da dimensão social do desempenho em IMFs.	230
Apêndice G - Fatores não confirmados para as dimensões, após a análise fatorial.	233

1 INTRODUÇÃO

A pobreza é um fenômeno que desperta interesse de estudos em diferentes setores, o que, para a Organização das Nações Unidas (ONU) pode ser denominado como multidimensionalidade da pobreza. Em seus relatórios e pesquisas, a ONU entende a pobreza como um construto com múltiplas formas de privações e não apenas a renda, as quais impossibilitam uma vida digna e decente (PNUD, 2013).

Entretanto, cabe ressaltar que o pioneiro pesquisador a discutir o fenômeno da pobreza foi Rowntree, em 1901. O autor realizou pesquisas na cidade de York, Inglaterra, identificou e apresentou padrões sociais locais mínimos relacionados aos aspectos fisiológicos de sobrevivência humana (ROCHA, 2003).

A comparação entre as abordagens conceituais relacionadas com a discussão da pobreza de Rowntree em 1901, e da ONU em 2013 (PNUD, 2013; ROCHA, 2003) convergem ao tratarem da necessidade de sobrevivência de atores locais.

Para tal, um dos mecanismos apontados por Ruscheinsky e Mendizábal (2014, p. 31) como possível mitigador desta realidade são: “os planos e as estratégias das políticas focais guiadas pela transferência condicionada de recursos monetários para populações pobres”. Os autores descrevem diferentes políticas desenvolvidas em toda a América Latina, tendo como foco da pesquisa, ações realizadas no México e no Brasil.

Dentre os planos e estratégias de políticas de combate à pobreza, as ações ligadas ao empreendedorismo e a inclusão produtiva apresentam-se como um constructo, não apenas relacionado com a transferência de renda. Mas, também, como incentivo a especialização da mão-de-obra local, trabalho informal e as organizações sociais com foco na irradiação de renda local (POLAK, 2008; FLORY et al., 2013).

A especialização dos mercados originada do processo de globalização fomentou mudanças na lógica produtiva que motivaram a intensificação das relações de pequenos negócios, entre si, e o incremento do trabalho informal, essencialmente, voltado para o setor de serviços.

O setor informal, cujo, um grupo quantitativamente expressivo de agentes se insere, desenvolve enquanto regra geral, atividades com baixa ou nenhuma complexidade tecnológica. Os trabalhadores não possuem garantias sociais previstas

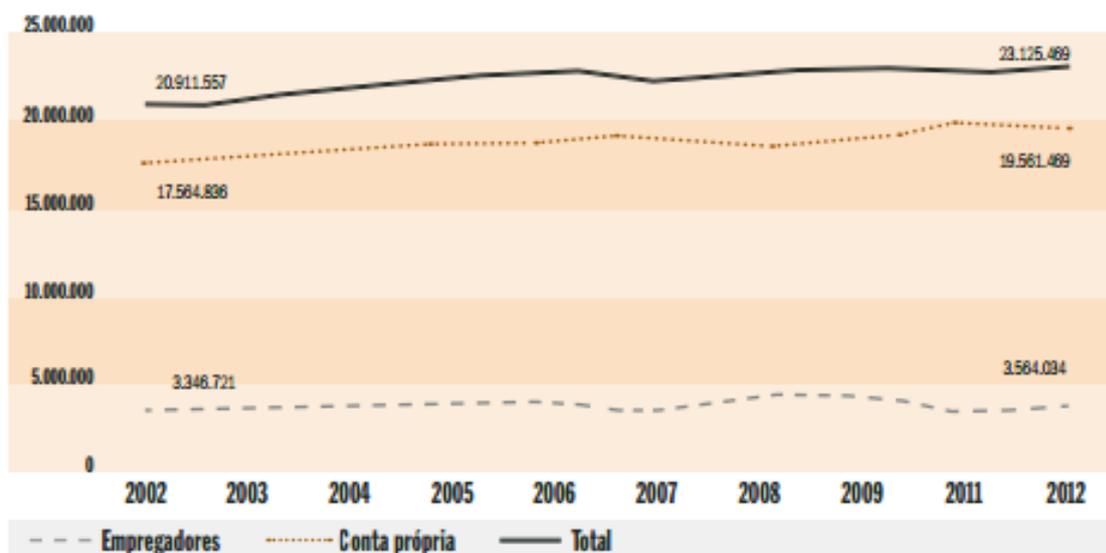
na legislação e uma incipiente capacidade de absorver riscos produzindo apenas emprego e renda. Corroborado por Pamplona (2013, p. 228) o setor informal:

Representa uma forma de produzir caracterizada, fundamentalmente, pela existência do auto emprego ou auto ocupação. A unidade produtiva informal funciona para, essencialmente, garantir um emprego e uma renda a seu proprietário, que nela trabalhará diretamente e controlará seu próprio processo de trabalho.

No período de 2002 a 2012, o auto emprego no Brasil aumentou de 17,5 milhões para aproximadamente 20 milhões de trabalhadores (SEBRAE, 2013). Estes dados mostram um crescimento da atividade de auto emprego, neste período, no Brasil, conforme ilustrado na Figura 01.

A participação de microempresas e do auto emprego na economia brasileira teve um incremento nos últimos anos chegando em 2010, a 20% do Produto Interno Bruto do país (IBGE, 2010). Este cenário justifica a importância do desenvolvimento de mecanismos de suporte ao desenvolvimento deste setor.

Figura 1- Evolução do número absoluto de empregos por conta própria no Brasil - 2002 a 2012



Fonte: SEBRAE, (2013).

O microcrédito, com o intuito de fornecer suporte a trabalhadores informais e pequenos negócios, é apontado como uma política pública capaz de atenuar a pobreza de agentes à margem do mercado de trabalho formal, empoderando populações de suas necessidades econômicas e sociais.

As discussões ligadas ao microcrédito, como alternativa para mitigar a pobreza no mundo, surgiram com o economista Muhammad Yunus, em Bangladesh. Diante da observação do autor sobre o avanço da pobreza no entorno da universidade, na qual trabalhava, se iniciou um trabalho de concessão de crédito junto à população das comunidades agrícolas locais, que culminou na criação do *GrameenBank*.

O banco tem por objetivo mitigar a pobreza, segundo Yunus e Jolis (2006) que humilha e destrói tudo que o ser humano representa, por meio da oferta de microcrédito para o custeio da atividade produtiva.

Uma relevante parcela do entusiasmo associado às microfinanças é oriunda de sua propensão a mudar a realidade de atores sociais, mediante tanto do incremento financeiro, quanto de seu auxílio na gestão de seus recursos. O aproveitamento de novas oportunidades econômicas tende a mitigar riscos e vulnerabilidades, e assim, melhorar suas condições de vida (HASHEMI; ANAND, 2007).

Neste contexto, o microcrédito tem a função de atender pessoas de baixa renda, com necessidade de aporte financeiro e apoio técnico para criação e desenvolvimento de seus negócios. Esta modalidade de microfinanças caracteriza-se por empréstimos de pequenos valores e a juros baixos comparados com as taxas médias praticadas pelo mercado financeiro formal. O crédito nestas transações tem como função essencial gerar renda para os tomadores (MOREIRA; ANTONELLO, 2011).

Contudo, a oferta de microcrédito no mundo ainda não consegue atingir grande parte da população abaixo da linha da pobreza, ou seja, que vivam com até \$1 (um) dólar por dia. Os dados da ONU/Pnud descrevem que apenas 47,8% dessa população conta com estrutura de oferta de microcrédito, no ano de 2006 (PNUD, 2008).

No Brasil, organizações ofertadoras de microcrédito começaram a intensificar sua atuação, por meio da iniciativa do Governo Federal, na década de 90, com o programa Comunidade Solidária. O programa tinha a função de fomentar interlocuções entre sociedade civil, Estado e a iniciativa privada (MIGUEL, 2012).

Entretanto, mesmo contando com um relevante número de micro e pequenas empresas e trabalhadores informais, o Brasil ainda possui um mercado de microfinanças pouco desenvolvido. O estudo da *Microfinance Information Exchange* (MIX), organização mundial que monitora as microfinanças em todo mundo, o país figurou no ano de 2012, em 13º lugar quando comparado com os 15 maiores países

ofertadores de microcrédito da América Latina e Caribe (MIX, 2013), como pode ser observado no Quadro 01.

Quadro 1- Percentual de tomadores de microcrédito ativos em relação ao número de habitantes dos quinze maiores países ofertadores de microfinanças da América Latina e Caribe em 2012.

	Países 2012	Mutuários ativos	Habitantes	%
1	Paraguai	828.841	6.568.290	12,62
2	Peru	3.674.612	29.399.817	12,50
3	Bolívia	1.111.981	10.088.108	11,02
4	Equador	959.907	14.666.055	6,55
5	México	6.058.489	114.793.341	5,28
6	Colômbia	2.437.656	46.927.125	5,19
7	Nicarágua	274.277	5.869.859	4,67
8	República Dominicana	314.094	10.056.181	3,12
9	Guatemala	419.752	14.757.316	2,84
10	Honduras	192.120	7.810.848	2,46
11	El Salvador	122.141	7.066.403	1,73
12	Chile	254.644	17.269.525	1,47
13	Brasil	2.321.194	190.732.694	1,22
14	Costa Rica	14.448	4.301.712	0,34
15	Argentina	38.881	40.117.096	0,10

Fonte: Adaptado com base em *Microbanking Bolletín* MIX (2013) e Banco Mundial (2011).

Os dados apresentados no Quadro 1 revelam ser ainda incipiente ao cesso a microcrédito no Brasil, se comparado com os demais países da América Latina e Caribe, com uma proporção de apenas 1,22% de acesso a este mercado. Enquanto em países como Paraguai e Peru ocupam o topo da tabela com mais de 12%. Em comparação com outro país populoso o México a relação encontrada é de cerca de quase três vezes o percentual brasileiro de crédito concedido.

A oferta de microcrédito no Brasil é realizada por organizações de microfinanças (IMFs). As quais podem ser consideradas instituições especializadas na oferta de serviços de crédito, suporte ao desenvolvimento e criação de negócios, representadas em sua maioria por Organizações Não Governamentais (ONGs), Cooperativas de Crédito e Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público OSCIPs (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

A Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito e Microfinanças (ABCRED) é uma das instituições que atuam na promoção do setor, no

Brasil. Atualmente, a associação agrega um conjunto de 38¹ IMFs (OSCIPs) presentes em todas as regiões brasileiras (ABCRED, 2014).

Sua fundação tem como marco inicial o ano de 2011, em que um grupo de gestores de diferentes IMFs (OSCIPs) estruturou a instituição com o seguinte objetivo central, que se faz presente, em seu Estatuto Social:

A ABCRED tem por objetivo congrega seus associados com foco no desenvolvimento das práticas de microcrédito e microfinanças no Brasil, através da ação integrada do trabalho voluntário e de modelos alternativos de desenvolvimento econômico e social (ABCRED, 2011, p. 01).

Para o mercado de microfinanças brasileiro, a ABCRED representa uma das principais carteiras de microcrédito e alcançou aproximadamente 200 mil mutuários ativos, no ano de 2013 (ABCRED, 2014).

A entidade é reconhecida por organismos nacionais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com o qual possui parcerias de fomento a oferta de microcrédito (BNDES, 2012) e, também, por instituições internacionais de fomento de microfinanças, como a MIX, que a reconhece como uma das mais relevantes redes de instituições de microfinanças do Brasil (MIX, 2013).

Contudo, mesmo com relevante representatividade para o setor em todo o território brasileiro, as IMFs filiadas a ABCRED enfrentam em sua prática cotidiana os mesmos entraves vivenciados pelas demais instituições do setor como por exemplo, a concorrência interinstitucional e a escassez de aporte financeiro em seu processo de oferta de microcrédito (ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010).

Desde 2005, os recursos governamentais voltados para o fomento ao microcrédito no Brasil têm origem, em sua maioria, do Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Até o final do primeiro trimestre de 2015, mais de 26,2 milhões de operações de microcrédito foram realizadas, como evidencia o Quadro 2.

¹ A lista com o nome e a localização das instituições filiadas a ABCRED encontram-se no Anexo 1 deste projeto.

Quadro 2- Operações de Crédito Concedido pelo PNMPO - 2005 a 2015

Ano	Número de Operações de Microcrédito
2005	632.106
2006	828.847
2007	963.459
2008	1.274.296
2009	1.605.515
2010	2.015.335
2011	2.501.383
2012	3.814.781
2013	5.713.091
2014	5.667.287
2015*	1.185.203

* Os dados de 2015 se referem ao primeiro trimestre do ano.

Fonte: Adaptado com base em MTE (2015)

Reforçam esse espaço de pesquisa, os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2012). As instituições ofertadoras de MPO, denominadas OSCIPs, representaram 14,17% das operações de oferta de MPO no primeiro trimestre de 2012, no Brasil, ficando atrás tão somente dos Bancos de Desenvolvimento Estadais.

Ainda que haja reconhecimento governamental da necessidade de apoio à inclusão produtiva, por implementação de políticas públicas, a oferta é ainda incipiente, devido ao quantitativo de possíveis tomadores e o número de mutuários (MTE, 2013; MIX, 2013).

Nessa linha, nos anos 1990, Stiglitz (1990), já destacava que a falta de incentivos aos gestores de organizações governamentais no monitoramento das tomadas de crédito influenciava, por exemplo, os bancos de desenvolvimento públicos, mediante a deficiências relacionadas com o resultado do desempenho institucional.

Conforme Husain e Jiwani (2012), as discussões relacionadas com o desempenho das IMFs envolvem duas dimensões: a institucionalista, ou operacional financeira, na qual as IMFs não se comportam de forma a depender de subsídios externos com foco na sustentabilidade financeira; e a dimensão bem-estarista, ou social, está com objetivo principal de mitigar a pobreza em populações vulneráveis.

A defesa da abordagem social do desempenho das IMFs é realizada por autores (ZELLER et al., 2003; HARTARSKA, 2005; YUNUS; JOLIS, 2006; LAPENU;

REBOU, 2006; MORI, 2010) em sua maioria, acreditam que a instituição deve possuir como missão de sua existência o atendimento aos pobres. Em alguns casos, o desempenho financeiro é tratado como desdobramento de um positivo desempenho social da IMF.

Paralelamente, a necessidade da não dependência da IMF de fontes de financiamento (doações ou fundos) externas, e as demandas relacionadas com a busca por estruturas de gestão racionais estão entre as mais recorrentes justificativas de autores (MORDUCH, 2000; LATIFE, 2006; CULL et al., 2007; ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010; HUSAIN; JIWANI, 2012; JUNQUEIRA; SANFELIU et al., 2013) para aprofundar as discussões sobre a abordagem do desempenho operacional financeiro em IMFs.

Nesta linha, a evidente multiplicidade de conhecimentos que interagem com a compreensão do desempenho em instituições de microfinanças, concede ao presente estudo em IMFs, associadas à ABCRED, relevante complexidade. Para este estudo, o desempenho será discutido com base em suas duas abordagens Social e a Operacional Financeira. Como pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2- O Desempenho de Instituições de Microfinanças.

DESEMPENHO DE INSTITUIÇÕES DE MICROFINANÇAS	
Social	Operacional Financeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

Adotando como premissa a complexidade do desempenho das IMFs seu entendimento deve ir além de sua operacionalização. Sendo assim, é necessária a descrição dinâmica de possíveis forças do ambiente da IMF que possam influenciar no resultado do desempenho institucional.

Cabe salientar que, no processo de construção do presente estudo, as pesquisas de Borba (2012) e Araújo (2012) intituladas “Análise do Desempenho Financeiro e Social das Instituições de Microfinanças Brasileiras” e “Relação entre o Desempenho Financeiro e Social de Instituições de Microfinanças na América Latina”, respectivamente, forma levadas em consideração.

Nesta linha, ambos trabalhos (BORBA, 2012; ARAÚJO, 2012) foram relevantes para construção da presente pesquisa, pois exploram de maneira significativa as relações entre o desempenho social e financeiro das instituições de microfinanças, na América Latina e no Brasil, por intermédio dos dados da MIX.

Contudo, Araújo (2012, p. 82) destaca “...as deficiências de sua base de dados...” quando discute o desempenho financeiro das IMFs, “...resultados encontrados, bem como as considerações da autora sobre os mesmos, são válidos apenas para a instituição foco do estudo não podendo ser estendidos, indiscriminadamente, para outras instituições e contextos...” (ARAÚJO, 2012, p.84). Ao abordar a *performance* social de IMFs, ela sustenta a necessidade de outros estudos que contribuam com a ampliação das discussões do desempenho para o setor.

Corroborando com esta linha, suspeita-se que o foco na sustentabilidade no mercado em longo prazo, para estas IMFs OSCIPs associadas à ABCRED, possa necessitar de recursos diferenciados e estratégicos frente a seus concorrentes (Bancos privados, cooperativas de crédito, ONGs e Bancos de Desenvolvimento).

Este desempenho parece não acontecer exclusivamente por influência de fatores de base financeira. Mas, por uma gama de recursos intangíveis presentes em cada instituição (HUSAIN, JIWANI, 2012).

Contudo, um conjunto de pesquisas aborda, de maneira isolada, possíveis fatores de influência no desempenho de instituições de microfinanças, tais como Orientação Empreendedora, Capital Social, Capital Estrutural, Capital Humano e a Liderança do Gestor (SANCHEZ, et al., 2000; GALEMA et al., 2012; MAHMOOD; MOHD-ROSLI, 2013; BAKLOUTI, 2013; ADNAN et al., 2013; CANALES, 2014).

Dentre os possíveis fatores intangíveis que influenciam o desempenho das IMFs, destaca-se a Orientação Empreendedora da instituição de microfinanças. Esta é transmitida por todos os setores e propagada como filosofia nas decisões de seus gestores, pode ser utilizada, como um dos mecanismos de entendimento do desempenho institucional (MAHMOOD; MOHD-ROSLI, 2013).

Por outro lado, Baklouti (2013), sugere que as sinergias presentes na estrutura das relações sociais da IMF, podem ser mensuradas pela teoria do Capital Social, que por sua vez, influencia o resultado do desempenho institucional.

Nesta linha, Sanchez, et al., (2000) discutem a possibilidade que recursos tecnológicos, informacionais e processuais tenham relação com o resultado do

desempenho de instituições, estes denominados pelos autores como Capital Estrutural.

Adicionalmente, alguns autores reforçam que o desempenho das IMFs pode ser influenciado pela densidade das habilidades e competências de seus colaboradores. Conforme Adnan et al. (2013), corroborado por Canales (2014), poderia ser entendido por meio do Capital Humano institucional.

Além disso, evidencia-se que a Liderança do gestor principal da IMF, junto aos demais colaboradores e setores da instituição, é reconhecida como possível influenciadora no resultado do desempenho em instituições no setor de microfinanças (GALEMA et al., 2012).

Neste cenário de relevância das características que influenciam o desempenho das IMFs, embora ainda em um estágio incipiente de aprofundamento teórico, abre-se um espaço de pesquisa, no sentido de testar a estrutura de fatores que influenciariam no resultado dessas organizações.

1.1 Problema de Pesquisa

Conforme já abordado, mesmo com o crescente número de empreendedores informais (SEBRAE, 2013), a oferta de microcrédito ainda apresenta baixa capilaridade, se comparado com os demais países da América Latina e Caribe (MIX, 2013), o que poderia indicar a existência de entraves no mercado brasileiro.

Nesta linha, as OSCIPs, foco deste estudo, mesmo sendo instituições da sociedade civil, são privadas e não contam com suporte financeiro do Estado. E reforçam a necessidade de uma estrutura de gestão efetiva, pois sua manutenção no mercado está relacionada com seu desempenho organizacional.

A especificidade das características organizacionais e a capilaridade das OSCIPs demonstram a sua importância para o setor de microcrédito brasileiro. Neste sentido, para efeito desta pesquisa, serão consideradas apenas as IMFs (OSCIPs) filiadas a ABCRED. A qual possui reconhecimento de sua importância para o setor de microfinanças, por instituições no Brasil e exterior (BACEN, 2012; BNDES, 2012; MIX, 2014).

Somando-se a este cenário, a ausência de discussões sobre desempenho com uma abordagem agregadora dos possíveis fatores de influência (Orientação Empreendedora, Capital Social, Capital Estrutural, Capital Humano e a Liderança do

Gestor), apresenta-se como outro motivador para o delineamento do problema da presente pesquisa, frente ao caso, das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED.

De maneira geral, a operacionalização do desempenho de IMFs apresentado por um conjunto de autores (LEVINE et al., 1997; LATIFE, 2006; MONZONI-NETO, 1996; SOARES; MELO-SOBRINHO, 2008; ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010; HUSAIN; JWANI, 2012; ROY; GOSWAMI, 2013; BIZRI, 2014; PRESBITERO; RABELLOTTI, 2014) pode ser descrita por meio de características relacionadas ao resultado do desempenho social e do desempenho operacional financeiro das instituições de microfinanças.

Nesta linha, a problemática central desta pesquisa está na discussão dos componentes tangíveis (ou objetivos) e de componentes intangíveis (ou subjetivos) identificados na gestão das IMFs (OSCIPs), integrantes da Associação das Entidades Brasileiras Operadoras de Microfinanças e Microcrédito (ABCRED), com o intuito de conhecer a estrutura de fatores/características do ambiente da oferta de microcrédito que influenciam significativamente o desempenho das IMFs, e conseqüentemente o resultado organizacional, seja sob a dimensão social e/ou operacional financeira.

Quadro 3- Síntese do Problema de Pesquisa.

Qual estrutura de fatores/características do ambiente da oferta de microcrédito influencia significativamente o desempenho das IMFs, e conseqüentemente, o resultado organizacional, seja sob a dimensão social e a operacional financeira?

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento desta pesquisa são:

- a) Evidenciar componentes tangíveis e componentes intangíveis do ambiente de operação das IMFs, integrantes da ABCRED, característicos de fatores de influência sobre o desempenho dessas organizações;
- b) Evidenciar indicadores característicos das dimensões operacional financeira e social do desempenho das IMFs, a partir do entendimento do ambiente de operação das IMFs integradas da ABCRED;

- c) Delinear um modelo de relações estruturais, que expresse quais os fatores de influência, sobre o desempenho das IMFs, a partir da modelagem do ambiente de oferta do microcrédito encontrado nas instituições brasileiras associadas à ABCRED;

A partir destas reflexões preliminares, pode-se sugerir a necessidade de um maior entendimento dos componentes que influenciam e operacionalizam o desempenho das IMFs associadas a ABCRED.

1.3 Procedimentos do Estudo

Um conjunto de procedimentos é suposto para operar os objetivos definidos, propostos para o presente, os quais serão sustentados pelo aprofundamento do referencial teórico e pela investigação do ambiente das IMFs integrantes da ABCRED.

Nesse sentido, este estudo foi estruturado em quatro capítulos, com o intuito de delinear a discussão relacionada ao desempenho de IMFs no mercado de microfinanças brasileiro, sendo discutido, também, o perfil dos mutuários, as definições iniciais de desempenho e seus fatores de influência e, por fim, o delineamento do problema de pesquisa e dos objetivos específicos.

O Capítulo 2 foi reservado para o referencial teórico que buscou organizar discussões acerca do surgimento do crédito, do mercado de microfinanças e seus componentes (IMFs, mutuários e microcrédito). Além de incorporar estudos teóricos e empíricos relacionados ao desempenho de IMFs, com a intenção de consolidar um arcabouço de informações que possam evidenciar os elementos explicitados nos objetivos específicos, bem como dar suporte aos procedimentos metodológicos que permitam responder ao problema desta pesquisa.

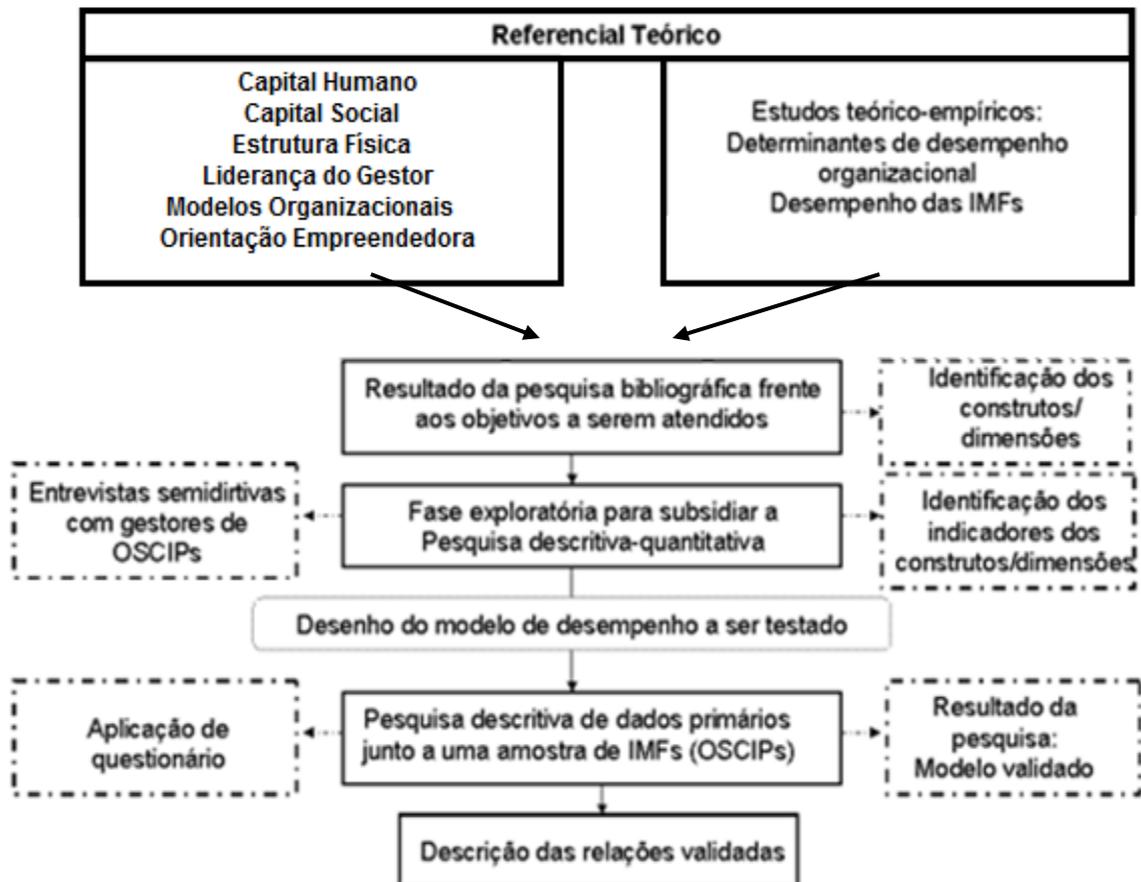
O Capítulo 3 apresentou o delineamento metodológico construído para dar suporte aos objetivos propostos para este estudo, no qual são apresentadas informações sobre a abordagem de pesquisa mista, por meio do modelo sequencial exploratório.

O Capítulo 4 apresentou à análise e discussão dos resultados da investigação relativos a dois momentos sequenciais da pesquisa empírica, ou seja, os obtidos pela abordagem qualitativa e os obtidos pela abordagem quantitativa.

Por fim foram apresentadas no Capítulo 5 as considerações finais do estudo, as limitações identificadas no processo de análise do estudo e as contribuições teóricas e empíricas desta tese.

A título de orientar sobre o seu desenvolvimento, registre-se que este estudo está suportado no desenho metodológico ilustrado na Figura 02, em que apresenta a fase inicial de busca de referencial teórico e sua contribuição para o atendimento dos objetivos específicos: a abordagem qualitativa para investigar o ambiente de atuação das IMFs agregando resultados à fase exploratória do estudo, a qual orienta a construção do modelo de desempenho a ser testado, visto a obtenção, até então, das dimensões e respectivos indicadores do desempenho e da operacionalização de seus possíveis fatores de influência; a aplicação da pesquisa descritiva quantitativa; e, por fim, a resposta ao problema de pesquisa, mediante a descrição das relações estruturais validadas, o que fornece a estrutura de fatores/características do ambiente da oferta de microcrédito que influencia significativamente o desempenho das IMFs.

Figura 3- Desenho Metodológico do Estudo



Fonte: Elaborada pelo autor.

1.4 Contribuições da Pesquisa

Os problemas econômicos e sociais sempre foram foco de pesquisas acadêmicas, em todo o mundo, não poderia ser diferente no caso brasileiro. Diversas áreas tendem a estruturar discussões e se aprofundar em temas com relevante ligação as demandas da sociedade.

A mitigação da pobreza pode ser considerada um relevante desafio social, o qual inspira um grupo, cada vez maior de pesquisadores, a se inserir nesta “seara”, ainda com caminhos a serem trilhados.

O mercado das microfinanças evidenciou-se como um dos caminhos na busca da mitigação da pobreza em todo o mundo. Principalmente, após o ano de 2006, quando *Yunus* recebeu por seu trabalho no setor de microfinanças o prêmio Nobel da Paz, concedido pelo Comitê Nobel Norueguês.

Pesquisas em todo o mundo demonstraram o papel do mercado de microfinanças tendo por base diferentes abordagens. No Brasil, as pesquisas que deram origem a teses de doutorado relacionadas ao tema das microfinanças (KRAYCHETE, 2005; MONZONI-NETO, 1996; RIGHETTI, 2008; NASCIMENTO, 2008; SCHREIBER, 2009), em sua maioria, debateram o papel transformador das microfinanças junto a seus mutuários. O que pode ser evidenciado no Quadro 04.

Quadro 4- Pesquisas sobre Microfinanças no Brasil.

AUTOR/ANO	TÍTULO DO TRABALHO
Monzoni-Neto (1996)	Impacto em renda do microcrédito: uma investigação empírica sobre geração de renda do crédito popular solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo.
Kraychete (2005)	O Banco Mundial e o desenvolvimento das microfinanças em países da periferia capitalista.
Righetti (2008)	Efeitos do microcrédito na geração de renda em micro empreendimentos: avaliação de impacto do programa real microcrédito.
Nascimento (2008)	Políticas públicas de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito no Brasil.

Schreiber (2009)	O papel do microcrédito no combate à pobreza: avaliação do impacto do microcrédito sobre a renda de microempreendedores, clientes do banco o empreendedor.
Borba (2012)	Relação entre o Desempenho Financeiro e Social de Instituições de Microfinanças na América Latina
Araújo (2012)	Análise do Desempenho Financeiro e Social das Instituições de Microfinanças Brasileiras

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Monzoni-Neto (1996, p. 01); Kraychete (2005, p.01) Righetti (2008, p. 01) Nascimento (2008, p. 01) Schreiber (2009, p. 01) Borba (2012, p. 01) Araújo (2012, p. 01).

Por outro lado, as discussões sobre o debate das microfinanças, no caso do Brasil, pouco se aprofundaram na perspectiva das instituições ofertadoras de microcrédito. O que, corrobora para existência de lacunas empíricas, metodológicas e teóricas de estudos sob esta abordagem.

Paralelamente, cabe salientar que, as abordagens do desempenho financeiro e social de Borba (2012) e Araújo (2012) avançam de maneira significativa com o uso dos dados da MIX para a América Latina e Brasil.

Nesta linha, Araújo (2012) em sua pesquisa aborda o desempenho financeiro e social nas instituições que fornecem informações ao sistema da MIX. Entretanto, não são discutidas possibilidades da existência de características específicas do resultado do desempenho em cada perfil institucional (Banco de Desenvolvimento, Cooperativa de Crédito, Sociedade de Crédito ao Consumidor, ONGs e OSCIPs).

Em contribuição a este cenário de discussões brasileiras sobre o mercado das microfinanças, a presente pesquisa apresenta um conjunto de três contribuições acadêmicas, com foco nas lacunas identificadas, sendo:

- A primeira contribuição da pesquisa está relacionada ao entendimento e aprofundamento do conceito de “desempenho”, “sucesso” ou “*performance*” das IMFs (OSCIPs) brasileiras, constituindo-se como contexto norteador principal do estudo;
- A segunda, em testar um modelo estrutural com os fatores influenciadores do “desempenho” em IMFs (OSCIPs); e
- A terceira, em operacionalizar um conjunto de fatores focados na discussão da abordagem teórica social ou operacional financeira frente ao desempenho das IMFs (OSCIPs) brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca, por meio da utilização de um arcabouço de estudos teóricos e empíricos, apresentar os conceitos de reflexões com o intuito de subsidiar a construção dos procedimentos metodológicos deste estudo.

2.1 Conceito de Crédito

A palavra crédito tem origem na Roma Antiga e provém do latim *credere*, que significa crer ou conferir confiança. Neste período, o acesso ao crédito era concedido a pessoas com boa índole ou boa “qualidade”, perante a sociedade inserida.

Nesta linha, as discussões relacionadas com o crédito, conforme Schumpeter (1997, p. 42) estão ligadas com o desenvolvimento econômico e social, sendo a definição:

O crédito é essencialmente a criação de poder de compra com o propósito de transferi-lo ao empresário, mas não simplesmente a transferência de poder de compra existente. A criação de poder de compra caracteriza, em princípio, o método pelo qual o desenvolvimento é levado a cabo num sistema com propriedade privada e divisão do trabalho. Através do crédito, os empresários obtêm acesso à corrente social dos bens antes que tenham adquirido o direito normal a ela. Ele substitui temporariamente, por assim dizer, o próprio direito por uma ficção deste.

O exercício do crédito, explicado por Giancoli (2008), destaca a importância da confiança considerada atributo de qualidade do credor do negócio, em conjunto ao tempo que o tomador necessita para quitar sua obrigação, frente ao acordo firmado. Esse processo se traduz para o autor como a mais pura aceção de crédito.

O crédito está relacionado com a operação de recebimento de determinado recurso, por meio da aceitação da obrigação de reembolso futuro deste a determinando ator ou instituição (BESLEY,1995).

A confiança e a fé são os pilares da oferta de crédito para Xavier (2012), o autor destaca que o ato de transferir recursos de uma pessoa para outra é uma crença em valores sociais, que tendem a ponderar e administrar os riscos inseridos na atividade de venda de recursos ao empreendedor.

Dando sequência ao papel sociológico do crédito, Schrickel (1995), destaca que o indivíduo dotado de vontade ou disposição financeira de ceder a um terceiro, por um período temporário um extrato de seu patrimônio, na intenção de que, a partir desta relação, o retorno deste recurso seja realizado com algum incremento é denominado de credor.

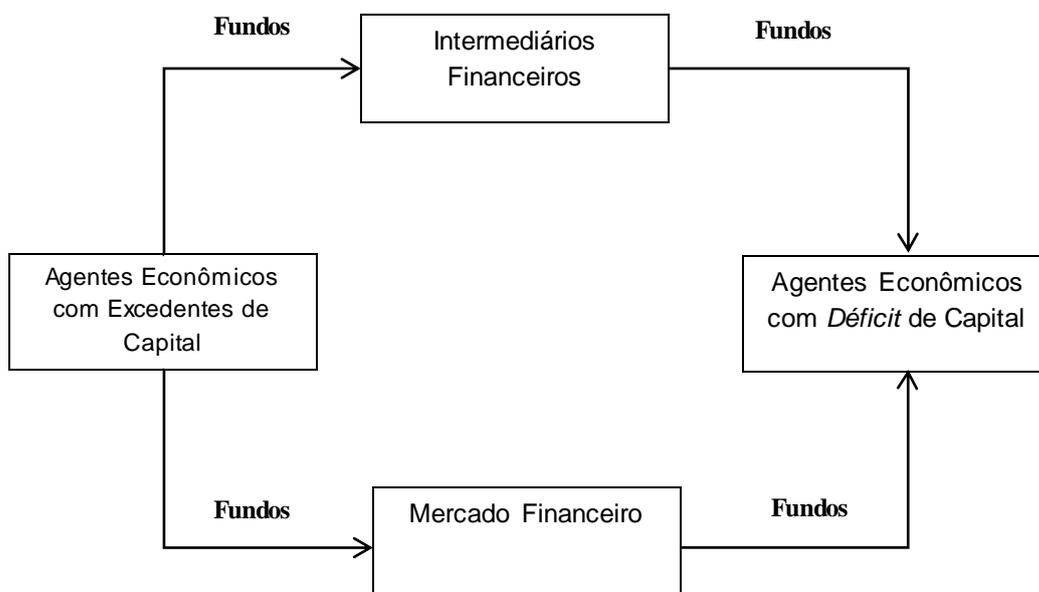
Na ótica do tomador, o crédito é um instrumento relevante para viabilizar a intensidade de capital, para compra de insumos, facilitar o processo de produção e o desenvolvimento da atividade produtiva (PEREIRA et al., 2006).

A relação entre tomadores e ofertadores de crédito, para Vieira et al. (2013) pode ser afetada por um conjunto de custos de transação. Sendo assim, podem ser mitigados com a concessão de financiamento com prazos determinados com o intuito de adiar e formalizar as dívidas. Esta configuração da tomada de crédito é denominada crédito comercial.

O empréstimo comercial é um contrato, por meio do qual é regulado o acordo entre o ofertador (instituição) e o mutuário relativo a um financiamento. Neste, é especificado um conjunto de normas (direitos e deveres mútuos) celebradas entre ambos.

O sistema financeiro, em geral, é configurado por: instituições monetárias, não monetárias e por agentes econômicos individuais ou coletivos, os quais realizam trocas e regulam o fluxo de fundos, o que, pode ser visualizado na Figura 04 (LOPES, 2013). A governança deste conjunto de instituições financeiras, para o autor, assegura a manutenção de recursos para o investimento em mercados financeiros, através, da comercialização de produtos que atendam as demandas dos consumidores de crédito.

Figura 4- Fluxo de Fundos do Mercado de Crédito



Fonte: Elaborado com base em Lopes (2013).

Com a distribuição de crédito, no contexto deste mercado, as instituições financeiras e os agentes informais desempenham uma relevante função para o setor. Entretanto, a efetividade em suas atuações está relacionada com um conjunto de fatores que vão, por um lado, desde problemas com assimetria de informação, até por outro, com ações de racionalização de custos operacionais

Assim, evidencia-se o perfil da circulação de crédito podendo ser considerado de relevante importância para o desenvolvimento da atividade produtiva. Nesse contexto, a iniciativa empreendedora deficitária de capital necessita de estruturas financeiras dinamizadoras, as quais tendem a impulsionar a economia local. Conforme Prado (2002), o banco comercial é o principal agente de crédito responsável por captar recursos excedentes e transferi-los aos agentes deficitários.

Dentre as alegações para demanda reprimida de oferta de crédito formal, com foco em empreendedores informais ou empresários pobres, está o fato de não poderem gerar retornos de capital acima, do custo dos empréstimos. Estes, não podem ter acesso a crédito formal, também, por suas taxas de juros vigentes (PEARLMAN, 2014).

Neste sentido, a oferta de crédito no contexto da mitigação da pobreza, pode ser entendida como um mecanismo de inclusão. A esta explicação, agrega-se um número cada vez mais expressivo de empreendedores pobres sem capital para atender às exigências de garantias e os retornos para cobrir os custos dos empréstimos.

2.2 Microfinanças

Mundialmente o mercado financeiro tem se desenvolvido ao longo da década que antecedeu a crise financeira global de 2008/9. Em países desenvolvidos o mercado financeiro é maior e mais avançado. Entretanto, em países em desenvolvimento os sistemas financeiros necessitam, além de salvaguardar-se das oscilações mundiais, atentar para a população pobre (BECK, 2014).

Arnold e Valentin (2013) alertam que as empresas do mercado financeiro dos países em desenvolvimento devem legitimar suas ações com foco em atingir a população criticamente pobre (denominada pelo autor como "base da pirâmide", termo reconhecidamente citado e discutido por Prahalad, (2005) envolvendo e preservando seus direitos e, principalmente, respeitando seu papel neste contexto social. Os autores relatam que o papel do mercado financeiro nestes países possui uma importante função na mudança da realidade local.

Os atores de países pobres tendem a viver em ambientes de risco constante, nos quais o crédito confere benefícios que incrementam a economia local e a eficiência das ações produtivas. Neste cenário, a eficiência produtiva está intimamente relacionada com processos de intermediação financeira efetivos e estruturados (BESLEY,1995).

A intermediação financeira para Levine et al. (1997, p. 712) se caracteriza como:

Ações econômicas podem mitigar as consequências econômicas de custos de informação e de transação. Estas formalizam acordos com a visão de que as reformas legais e contábeis fortalecem direitos do credor, a execução dos contratos, e as práticas contábeis podem impulsionar o desenvolvimento e, assim, acelerar o crescimento econômico.

Nos países desenvolvidos, a intermediação financeira realizada pelo sistema formal possui um conjunto de características e prerrogativas legais que auxiliam em seu desenvolvimento e manutenção. Entretanto, em virtude da falta de garantias formais para o acesso ao crédito no mercado financeiro formal, um número expressivo de atores, em países em desenvolvimento, passou a usar serviços de "agiotagem", com o intuito de subsidiar sua atividade produtiva (ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010).

Armendariz e Morduch, (2010) confirmam as afirmações de Laffont e Rey (2003), pois relatam que o surgimento do mercado de microfinanças se baseou no mercado de "agiotagem". Os agiotas oferecem crédito a atores excluídos do mercado financeiro formal, baseados em contratos sociais como garantia das transações financeiras. Estes agentes financeiros informais, há algumas décadas exercem uma função, de alguma forma, contributiva para a redução da pobreza (KÜCHLER, 2012).

Corroborando com estas discussões, Boateng et al. (2015) afirmam que as microfinanças são um instrumento financeiro sustentável, capaz de fornecer capital

para atender a necessidade do setor informal ignorada pelos bancos comerciais tradicionais.

O setor de microfinanças tem crescido ao longo do tempo tendo como foco os mais diferentes tipos de atores. Sua abrangência geográfica cresceu em todo mundo, por meio da oferta de novos tipos de produtos, serviços e tecnologias de acesso aos tomadores de microcrédito (LATIFE, 2006).

Entretanto, este crescimento possui desafios, como destaca Boateng et al. (2015), em sua pesquisa sobre o mercado de microfinanças em Gana, na qual identificou a existência de taxas de retorno deficientes, falta de capital para a sustentabilidade das instituições do setor de microfinanças, entrega de crédito inadequada, incapacidade de atingir os mais vulneráveis e marginalizados, problemas de regulamentação e monitoramento, bem como a alta rotatividade de pessoal interno a IMF.

Nesta linha, Pereira e Mourão (2012), ao analisarem a oferta mundial de microfinanças e a evolução das taxas de juros oferecidas aos mutuários identificaram, em alguns mercados, a existência de cobranças superiores às praticadas pelo mercado tradicional de crédito.

Embora, haja inconformidades no setor, as microfinanças são entendidas como um conjunto de serviços ofertados por instituições financeiras públicas ou do terceiro setor para agentes individuais de baixa renda ou para microempreendedores (LATIFE, 2006; MONZONI, 2006; SOARES; MELO SOBRINHO, 2008), o que corrobora para o entendimento das microfinanças como uma estratégia de desenvolvimento econômico e social.

Coelho (2006) também aponta que a função da oferta de microfinanças abrange a provisão de serviços financeiros voltados para os pobres, lidando com depósitos e empréstimos de pequeno valor, independentemente da possível destinação do crédito tomado.

Neste sentido, a busca pelo entendimento dos impactos de programas de microcrédito e a efetividade do mercado de microfinanças acabam por ser o foco de um crescente corpo de literatura (WOLLER, 2002; SCHREINER, 2002; ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010). Assim, evidenciam-se entraves, quanto ao foco dos programas de microcrédito e o papel dos atores locais na efetivação de sua inserção em uma atividade produtiva, uma vez que a decisão de participação é individual, atores com perspectivas de ganhos com menor risco, acabam por ser mais propensos a participar

dos programas e o foco da mitigação da pobreza tende a perder espaço (KÜCHLER, 2012).

Woller (2002) admite que com o desenvolvimento do mercado de microfinanças e o conseqüente aumento da concorrência surgem transformações, principalmente, nas instituições não governamentais, como as IMFs (OSCIPs) foco deste estudo.

Uma das razões elencadas por Schreiner (2002), como principal influenciadora do desvio da missão institucional está relacionada com a busca da IMF por independência dos doadores, e em alguns casos, seu foco na rentabilidade aumenta, e tendem a ofertar microcrédito a mutuários fora das comunidades mais pobres.

Stiglitz (1990) também relaciona o mercado de microfinanças a características sociais, quando descreve que o mesmo possui um conjunto de vantagens informacionais frente às instituições formais de oferta de crédito. Para o autor, esse fator tende a facilitar o processo de seleção dos mutuários e as inconformidades do processo de seleção dos tomadores são sensivelmente eliminadas pela seleção de pares, especialmente, na tomada de crédito na modalidade grupo solidário.

Contudo, Robinson (2001) descreve que as IMFs financeiramente robustas subsidiam sua carteira de tomadores de microcrédito, através da alavancagem de capital adicional, sem o apoio de fundos de doadores ou subvenções governamentais, principalmente nas IMFs (OSCIPs). Estas são capazes de alcançar maior, em larga escala e de maneira sustentável para os tomadores mais pobres.

Contrárias a estas afirmações, Schreiner (2002) constata que estas não diminuem a pobreza de maneira significativa a gerar bem-estar aos pobres. Entretanto, conferem acesso a crédito para mutuários que não se adequam aos parâmetros do mercado de crédito tradicional.

Corroborando com Schreiner (2002) e Zeller e Meyer (2002) destacam que as IMFs, com abordagem operacional financeira, são orientadas para o atendimento de sua demanda. Sendo assim, tendem a fornecer melhores produtos e aumentar a sua eficiência com sistemas de informação de custos reduzidas novas tecnologias de crédito, aumentando, e, por sua vez, seu impacto na redução da pobreza, no meio ao qual, estão inseridas.

Nesse sentido, Souza et al. (2015, p. 3) define, a partir de outras abordagens, as microfinanças como:

As microfinanças podem ser entendidas como uma estrutura de oferta de serviços financeiros adequados e sustentáveis para população de baixa renda, tradicionalmente excluída do sistema financeiro tradicional, com utilização de produtos, processos e gestão diferenciados.

Para efeito desta pesquisa, a abordagem institucional ou sustentável é o foco norteador das discussões ligadas ao mercado das microfinanças. O recorte teórico foi intencionalmente selecionado por se adaptar a busca da configuração do modelo de desempenho para IMFs (OSCIPs) no Brasil.

2.3 Instituições de Microfinanças

A oferta de crédito no mercado de microfinanças pode ser realizada por qualquer tipo de instituição financeira, de pequeno ou grande porte, seja um banco formal ou informal (em alguns casos evidencia-se a presença de agiotagem neste mercado). Inicialmente, a oferta de microcrédito não possuía um marco regulatório, sendo que em alguns casos, nem mesmo a existência de contratos legais.

As instituições de microfinanças formais desenvolvem atividades e uma variedade de produtos. Dentre os quais, destaca-se a oferta de microcrédito, poupança, serviços de pagamento, seguros, crédito imobiliário, crédito estudantil e qualquer outro produto financeiro ou serviço, que um banco comercial não oferece aos mutuários pobres no sistema financeiro tradicional (HOQUE et al., 2011).

Na busca por mais transparência e credibilidade as IMFs informais, após sua inserção no mercado, optaram por sua formalização jurídica, mesmo que de maneira tardia. Entretanto, as consequências deste contexto variam desde a falta de uniformidade de regras e estruturas de governança no setor até, e, sobretudo, a não existência de legislação específica para microfinanças na maioria dos países (HUDON, 2008).

Entretanto, neste mercado existe um entendimento, o tomador não possui garantias financeiras para avaliar a tomada de crédito. O desenvolvimento de mecanismos sociais é necessário para efetivar este processo.

Assim, as Instituições de Microfinanças (IMFs) atuam como elo de ligação entre os fundos e os mutuários de microcrédito. Para Aditto et al. (2014), as IMFs têm a função de oferecer a um número crescente de atores pobres um conjunto de serviços financeiros de baixo custo, sem que estes, se desloquem de sua comunidade. Para

os autores, a ação dessas instituições tem foco no incremento das condições de vida das famílias.

As famílias pobres da base da pirâmide (que auferem ganhos diários de até \$1,25 dólares por dia) vêem as IMFs como alternativa de apoio ao seu empoderamento econômico. Por isso, essas instituições devem ser de alto potencial ético para se legitimar junto aos grupos comunitários (BIZRI, 2014).

Mesmo o mercado de crédito para atores pobres ser promissor. As instituições financeiras privadas tradicionais têm sido lentas em desenvolver mecanismos de apoio informacional ao processo de oferta de crédito para estes atores. Em geral, essas instituições têm considerado que os mecanismos e garantias sociais não fazem parte de seu escopo e, assim, continuam a facilitar o trânsito das IMFs neste mercado (HUDON, 2008).

Pollinger et al. (2007), apontam que três mecanismos têm contribuído para o crescimento das IMFs. Primeiro, as mudanças na implementação das políticas de assistência social e o foco governamental no desenvolvimento econômico e criação de emprego. Segundo, na indução da criação de empregos, incluindo o autoemprego, por meio da atividade empreendedora, como uma estratégia para melhorar a vida dos pobres. E terceiro, o efeito da cultura empreendedora do país no desenvolvimento de pequenas empresas (principalmente na Ásia e na América Latina).

As IMFs, em busca de legitimação com a comunidade e os grupos locais, devem considerar em suas ações a não oposição às instituições políticas, jurídicas e religiosas que tradicionalmente contribuíram para as convenções sociais que perpetuam essas desigualdades (BIZRI, 2014).

Pop e Bresfelean (2012), em sua pesquisa sobre IMFs romenas, descrevem a sensibilidade destas quanto aos impactos do mercado externo. Os autores descrevem que a crise financeira afetou a economia romena até o final de 2008 e início de 2009, se espalhando em quase todos os setores da economia.

No Brasil, o mercado de microfinanças tem características próprias a serem identificadas, visto que, mesmo sendo um dos primeiros países a instituir o mercado das microfinanças na América latina, na década de 70, o mesmo não acompanhou o desenvolvimento de alguns dos demais países da região (MIX, 2012).

A título ilustrativo registre-se, por exemplo, o caso da União Nordestina de Assistência a Pequenas Organizações – UNO. Criada em 1973, tinha como foco dar suporte financeiro, treinamento e orientação para pequenos empresários. Entretanto,

a primeira iniciativa brasileira de IMF encerra suas atividades 18 anos depois, em virtude, da falta sustentabilidade em sua operação de oferta de microcrédito (BARONE et al., 2002).

Embora agrupadas simplesmente como "instituições de microfinanças", as organizações que prestam serviços financeiros para os pobres são diversas. Elas variam de organizações não governamentais (ONGs), agências de desenvolvimento rural, bancos públicos e privados, cooperativas de crédito, dentre outros modelos de diferentes tamanhos (ARMENDARIZ; MORDUCH, 2010).

Segundo o Banco Central (2005), no Brasil, as IMFs visam proporcionar acesso facilitado ao crédito para os pequenos empreendimentos, com linhas de crédito popular, enquadradas nas seguintes características:

- **Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)** – São organizações sem fins lucrativos, sua fundação é a partir da aprovação do Ministério da Justiça e são obrigadas a aplicar seu excedente operacional em seu objetivo social.
- **Sociedades de Crédito ao Microempreendedor** – São organizações monitoradas pelo Banco Central proibidas de desenvolver outras atividades que não sejam relacionadas como o microcrédito e devem possuir um patrimônio mínimo para sua constituição de 100 mil reais.
- **Organizações Não Governamentais** – Organizações que não trabalham necessariamente com crédito e podem oferecer um conjunto com diferentes produtos e serviços. Esta estrutura organizacional não necessita de um limite mínimo para operar.
- **Os Programas Governamentais** – São instituídos e gerenciados por meio de leis e normativas dos Estados e Municípios.
- **As Cooperativas de Crédito** – São serviços, exclusivos, para cooperados restritos a apenas uma modalidade de crédito, frequentemente, voltado para o suporte à atividade produtiva.

A história do desenvolvimento das IMFs, conforme Gonzalez-Vega (1998), apresenta diversos casos de intenções que acabaram fracassando, devido ao emprego incorreto dos serviços microfinanceiros, com o propósito de alcançar resultados de maneira distorcida, voltados para o assistencialismo na operação de suas atividades.

Pollinger et al. (2007) descrevem que o modelo de operação das IMFs possui duas características distintas: sobrevivência e sustentabilidade. O modo de operação orientado para a sobrevivência faz com que as instituições mal cubram suas despesas mensais, seus programas enfrentam deficiências de retorno dos recursos emprestados em anos anteriores, dificultando assim, a cobertura de operações futuras. Muitas destas IMFs e programas, eventualmente, têm mortalidade em poucos anos de funcionamento. A maioria das organizações parece operar entre a sustentabilidade com capacidade para cobrir seu orçamento anual, através de doações e outras subvenções, para além dos rendimentos auferidos, a partir de suas operações de crédito.

Quanto às metodologias de oferta de microcrédito utilizadas por IMFs, mesmo que de maneira desconhecida, desde a década de 70 existem registros da busca por normas e mecanismos para a oferta. Hudon (2008) destaca que algumas metodologias de oferta como o empréstimo em grupo não são mais a única abordagem para as instituições, outras surgiram, tais como o empréstimo individual.

Para Bruton et al. (2011), os grupos normalmente têm cinco membros e são, por sua vez, parte de uma comunidade local, em que a IMF está inserida, nas comunidades existem normalmente, cinco a oito grupos (25 a 40 indivíduos). Estes são atendidos por um agente de crédito único que representa a IMF. Cada grupo, de cinco indivíduos, tem um líder que monitora o reembolso do empréstimo e gerencia a estabilidade geral do grupo. Dependendo da política do credor, os indivíduos de um grupo podem ou não ser legalmente responsáveis por empréstimos uns aos outros.

No entanto, percebe-se, que os laços dentro dos grupos tendem a incentivar um relevante nível de confiança entre os diferentes atores. Assim como, o resultado da taxa de pagamento estimulando novas tomadas que ampliam as relações em longo prazo.

Nesta linha, reforça-se, a relevância de estudos que permitem maior aprofundamento sobre os processos de gestão dessas instituições. Em particular, a gestão da oferta de microfinanças, mais especificamente, para efeito desse estudo o microcrédito, este com o propósito de delinear os procedimentos metodológicos do processo, sob uma orientação inclusiva de fatores intangíveis e tangíveis. Isto se dá pela importância que tais fatores podem obter num ambiente de informalidade como o que caracteriza o espaço de atuação das IMFs (OSCIPs).

2.4 Os Agentes de Crédito

As IMFs brasileiras (OSCIPs, ONGs, Cooperativas de Crédito), em sua maioria, atuam na operação de oferta de microcrédito, mediante utilização dos chamados agentes de crédito.

Conforme Diniz (2007), a oferta de microfinanças, em todo o mundo, apresenta como um de seus mais relevantes modelos aquele que tem por base a atuação dos agentes de crédito como facilitadores da relação em instituição /mutuário. O autor destaca a amplitude de discussões acadêmicas sobre a importância destes agentes para o fortalecimento das microfinanças.

Diniz (2007) aborda, também, que uma das ações com maior relevância na atuação dos agentes de crédito é seu relacionamento com os mutuários e como este pode influenciar o resultado da IMF.

Nesta linha, Schreiber (2009) corrobora as constatações de Diniz (2007), ao descrever o papel do agente de crédito como “essencial” para a atuação das IMFs, visto que percorrem áreas menos abastadas, com foco em pequenos empreendedores, na busca de oferecer-lhes pequenos empréstimos.

Incrementando as discussões sobre o papel dos agentes de crédito no setor das microfinanças, Santos et al. (2015) em suas pesquisas destacam, que o monitoramento da tomada de crédito do mutuário realizado pelos agentes de crédito pode influenciar o resultado do desempenho das IMFs.

Assim, a partir das constatações de Diniz (2007), Schreiber (2009) e Santos et al. (2015) os agentes de crédito desempenham diferentes e relevantes funções no ambiente das IMFs.

Contudo, estas constatações demonstram a importância da atuação dos agentes de crédito frente ao desempenho das IMFs, como o caso da OSCIPs foco da presente pesquisa. Neste sentido, a Figura 05 apresenta um conjunto de atividades desempenhadas por estes agentes, segundo estudos identificados pela presente pesquisa.

Figura 5- Ações do agente de crédito na IMF.



Fonte: elaborado com base em Schreiber (2009) e Santos et al. (2015).

A partir da Figura 05 evidencia-se que as ações dos agentes de crédito no âmbito das IMFs podem se configurar em duas categorias: administrativa (Promoção de produtos e serviços, captação de clientes, monitoramento de clientes, produção de pareceres técnicos, recuperação de crédito e autorização de renovação de crédito); formativa (Capacitação técnica de clientes e Transferência de tecnologia).

Entretanto, cabe destacar, segundo Diniz (2007), o clientelismo e a existência de uma estrutura de incentivos inadequada aos agentes de crédito que podem influenciar negativamente o resultado do desempenho das IMFs.

Registre-se que frente ao relevante papel dos agentes de crédito e seu possível efeito no resultado do desempenho das IMFs, como no caso das OSCIPs, associadas a ABCRED, os mesmos foram considerados na operacionalização da presente pesquisa.

2.5 Microcrédito

As discussões sobre pequenos empréstimos datam de Fundos da Irlanda, no início de 1700, esses foram criados como um fundo único, pequeno, com objetivo de ajudar o “trabalhador pobre” que não podia obter crédito em outros lugares, além de

suavizar o consumo entre os eles. O fundo foi criado e gerido pelo escritor Jonathan Swift (HOLLIS; ARTHUR, 2007).

Assim, cada vez mais, o microcrédito é considerado um instrumento extremamente útil ao combate da pobreza, por fornecer acesso a serviços básicos financeiros, para os mutuários tradicionalmente discriminados pelas instituições bancárias formais (PRESBITERO; RABELLOTTI, 2014).

O modelo da estrutura organizacional das instituições bancárias formais tem como base seu processo de trabalho por meio de regras rígidas, enquanto, a maioria das IMFs (OSCIPs), foco deste estudo, um conjunto de valores sociais e econômicos são à base de sua atuação (HUDON, 2008).

A oferta de microcrédito surge como uma relevante alternativa de negócio econômico ou social internacional. Evidencia-se que o mesmo ultrapassou fronteiras internacionais e se estabeleceu como uma alternativa de mitigação da pobreza sem perder suas características econômicas (BRUTON et al., 2011).

Para as IMFs o microcrédito pode ser considerado o centro das ações realizadas. Este se diferencia dos demais serviços oferecidos pelas instituições financeiras tradicionais com objetivo de dar suporte aos atores excluídos do mercado de crédito formal (YUNUS; JOLIS, 2006).

Nesse contexto, o microcrédito é definido como um conjunto de serviços com características voltadas para pessoas físicas e pequenos empreendedores. Diferencia-se dos demais tipos de atividade micro financeira, também, pela metodologia utilizada que se distancia das adotadas para as operações de crédito tradicionais. Ainda, é entendido como principal atividade do setor de microfinanças pela importância para as políticas públicas de superação da pobreza e geração de trabalho e renda (SOARES; MELO-SOBRINHO, 2008).

Barone et al. (2002) conceituam o microcrédito com foco na ação de empreendedores. Os autores descrevem que o microcrédito é a concessão de crédito de valor reduzido a micro e pequenos empreendedores informais e microempresas sem acesso ao setor bancário formal, principalmente, por não terem como oferecer garantias reais. É um crédito destinado à produção (capital de giro e investimento) e concedido com o uso de metodologia específica.

Mireles (2014, p. 03) conceitua o microcrédito, por meio de um conjunto de características dos atores e do ambiente, ao qual estão inseridos, sendo:

Pequenos empréstimos concedidos a pessoas que não têm os pré-requisitos para um banco que concedeu o empréstimo. O microcrédito é uma ferramenta usada em países em desenvolvimento para promover e fortalecer a instalação de novas iniciativas empresariais, sem recursos financeiros que procuram financiamento para um projeto ou empresa, que requeira a taxa de juros é muito baixa para as pessoas a resolver.

Registre-se que o foco de estudo, na presente pesquisa, está centrado no modelo de microcrédito, denominado “microcrédito produtivo orientado”, definido por Barone et al. (2002) como crédito específico para o fomento de microempreendedores formais e informais que necessitam de capital para subsidiar sua produção, não podendo ser destinado para financiar o consumo. Os resultados deste estudo foram relevantes para divulgação desta modalidade de crédito no Brasil. O microcrédito apresenta-se como ferramenta efetiva na promoção do empoderamento das mulheres, em vários aspectos, incluindo o seu papel na tomada de decisão econômica doméstica, a segurança econômica, o controle sobre os recursos e as decisões familiares.

Al-Manun et al. (2014) corroboram com o contexto inicial de discussão do microcrédito no Brasil ao apresentar o papel dos programas públicos de microfinanças em auxiliar na configuração de ambiente favorável para o desenvolvimento do mercado de trabalho informal. Para os autores, os gestores públicos devem considerar a importância dos programas de microcrédito urbanos com o intuito de capacitar mulheres de baixa renda, bem como, discutir seus direitos sobre a família e as propriedades privadas.

Com foco neste grupo de agentes empreendedores o governo criou, em 2005, o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), com finalidade a facilitação da oferta de crédito, como também, combater a pobreza e o desemprego, por meio do fortalecimento das atividades econômicas de pequeno porte, substituindo as formas assistencialistas e paternalistas de atender a população de baixa renda (SOARES; MELO-SOBRINHO, 2008). A partir desta lei, tem-se o surgimento legal do microcrédito no Brasil.

Segundo a Lei nº 11.110, de (2005, p. 03) o perfil dos agentes atendidos pelo programa PNMPO deve seguir as seguintes diretrizes:

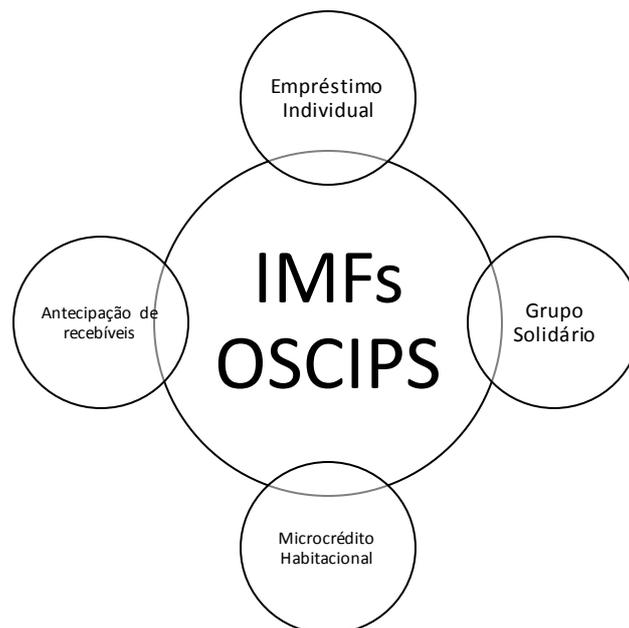
I - o atendimento ao tomador final dos recursos deve ser feito por pessoas treinadas para efetuar o levantamento socioeconômico e prestar orientação educativa sobre o planejamento do negócio, para definição das necessidades

de crédito e de gestão voltadas para o desenvolvimento do empreendimento; II - o contato com o tomador final dos recursos deve ser mantido durante o período do contrato, para acompanhamento e orientação, visando ao seu melhor aproveitamento e aplicação, bem como ao crescimento e sustentabilidade da atividade econômica; e III - o valor e as condições do crédito devem ser definidos após a avaliação da atividade e da capacidade de endividamento do tomador final dos recursos, em estreita interlocução com este e em consonância com o previsto nesta Lei.

Com base na Lei 11.110, evidencia-se, por meio de normativa, a importância da orientação na tomada de crédito por parte da IMF com o intuito de empoderar o tomador de informações relevantes em um efetivo uso dos recursos.

Os serviços financeiros do setor de microfinanças realizados por IMFs (OSCIPs) brasileiras são discutidos, por Souza et al. (2015), e organizados em quatro diferentes grupos: empréstimo individual; antecipação de recebíveis; microcrédito habitacional e grupo solidário. Como pode ser visualizado na Figura 6.

Figura 6- Metodologias de oferta microcrédito.



Fonte: Souza et al. (2015, p. 89).

Um relevante exemplo de instituição de microfinanças com uma gama de diferentes modalidades de microcrédito é o Banco Sol, situado na Bolívia. A instituição agrega microcrédito rural, habitacional, educacional, aquisição de veículos, pequenas empresas e empreendedores informais com foco na inclusão social (BANCO SOL, 2015).

O entendimento das características do mercado de microfinanças, dos serviços financeiros de microcrédito para empreendedores e a dinâmica do Microcrédito Produtivo Orientado podem auxiliar as IMFs a desenvolver metodologias de oferta de microcrédito produtivo adequadas ao ambiente onde estão inseridas.

2.6 Características do Desempenho Institucional

As discussões sobre o desempenho organizacional vão além de uma conceituação simplista desse fenômeno complexo e multifacetado (CARNEIRO et al., 2005). Sua construção é foco de estudos que buscam configurar seus diferentes aspectos.

Neste sentido Matitz e Bulgacov (2011, p. 583) afirmam:

Historicamente, a multidimensionalidade do conceito de desempenho tem sido reconhecida como uma de suas principais características. E, enquanto diferentes grupos de autores têm buscado desenvolver medidas agregadas de desempenho organizacional e/ou modelos de avaliação de efetividade organizacional, outro grupo tem-se dedicado ao estudo da natureza multidimensional do conceito.

Cabe ressaltar, tanto pelo fato da multidimensionalidade do desempenho, quanto por questões relacionadas à dificuldade em sua mensuração, Carneiro et al. (2005), destacam o reduzido número de abordagens, pelas quais o desempenho pode ser entendido.

Estas pesquisas apresentam-se como importantes, no sentido de esclarecerem quanto a possíveis características, configurações e modelos a serem adotados em estudos, como o caso, das Instituições de microfinanças associadas à ABCRED.

Dada a importância do entendimento do desempenho no contexto institucional, duas dimensões auxiliam na compreensão do fenômeno por seu relacionamento com a natureza do conceito, sendo a Dimensão Conceitual e a Metodológica, as quais podem ser visualizadas no Quadro 05 (CARNEIRO et al., 2005).

Outros autores como Nalbatian et al. (2004), apresentam que o desempenho institucional baseia-se nos seguintes elementos: pessoas, processos de trabalho, estrutura de gestão, informação e conhecimento, tomada de decisão e de recompensa.

Evidencia-se que, tanto na definição de Carneiro et al. (2005) quanto na de Nalbatian et al. (2004), o conceito de Desempenho Institucional é formado pela dimensão conceitual (Ótica dos stakeholders, Classes de medida, Perspectiva de referência e a Orientação temporal) e a Metodológica (Nível de análise, Objetividade dos dados e Formato dos dados) as buscam padronizar e facilitar seu processo de mensuração.

Quadro 5- Dimensões do Desempenho Organizacional.

DIMENSÕES CONCEITUAIS				DIMENSÕES METODOLÓGICAS		
Ótica dos stakeholders	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação Temporal	Nível de análise	Objetividade e dos dados	Formato dos dados
Acionistas Clientes Empregados Executivos e Gerentes Credores Fornecedores Canais de distribuição Parceiros Sindicatos Beneficiários de pensões Membros do Conselho de Administração Comunidade local Público em geral ONG's Governos	Contábeis-financeiras De clientes / De mercado De processos internos (eficiência ou eficácia) De inovação e aprendizado Sociais Ambientais Comportamentais / Situacionais Gerais / Agregadas	Absoluta Relativa - Média dos competidores - <i>Benchmark</i> - Outras operações da empresa - Objetivos pré-definidos	Transversal / Estática - Passado recente - Expectativas de futuro Longitudinal / Dinâmica - Mudanças no passado recente - Mudanças nas expectativas de futuro	U.E.N. / Divisão Conjunto de U.E.N. Empresa Combinação específica produto-mercado	Objetivos De fontes secundárias - Auto reportados Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias) - Auto avaliação - Avaliação pelos competidores - Avaliação por especialistas -Subjetivos / Perceptuais (fontes secundárias) - Material de casos	Qualitativos Quantitativos (métricos) - Intervalares - Escalares Quantitativos (não-métricos) - Nominais - Ordinais

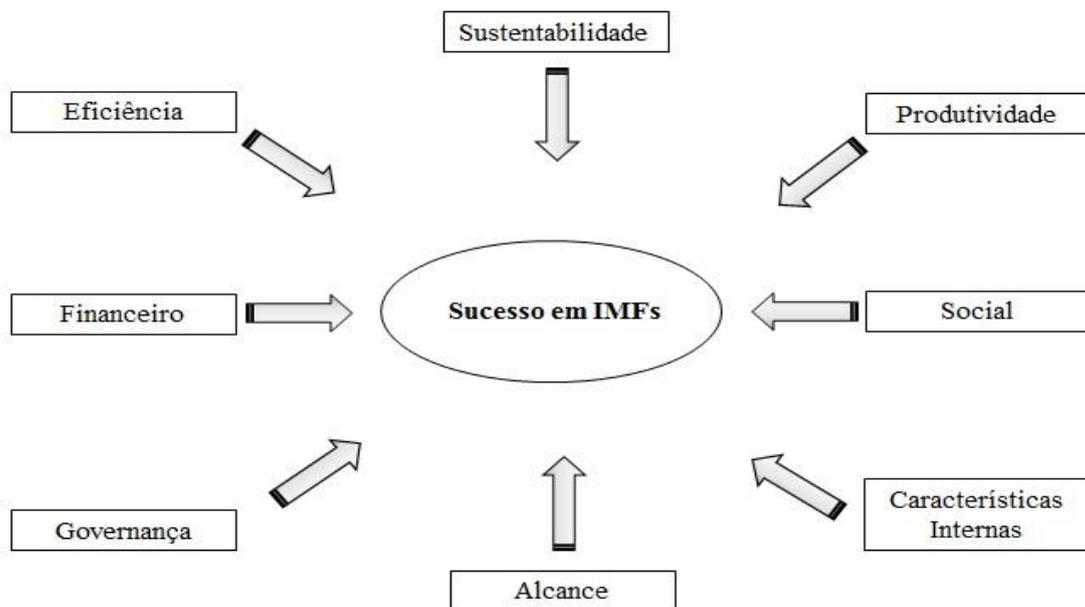
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Carneiro et al. (2005, p.3).

Por meio do Quadro 5, das dimensões identificadas pelo autor, evidencia-se a contribuição de seu estudo, através da elucidação de conceitos, práticas metodológicas e, principalmente, pela apresentação de indicadores, os quais servem de suporte para diferentes estudos.

Ao analisar a dimensão conceitual do quadro elaborado com base em Carneiro et al. (2005), a presente pesquisa enquadra-se nas discussões dos autores quando estabelece seu foco de análise em Gestores Principal e Gestor Financeiro das IMFs, tendo por classe de medida fatores contábeis financeiras e sociais. Tais perspectivas consolidam a escolha dos indicadores selecionados neste estudo, com o intuito de mensurar o desempenho das instituições de microfinanças associadas à ABCRED.

Neste sentido, o desempenho quando abordado no setor das microfinanças apresenta diferentes percepções. Como exemplo, pode-se citar a pesquisa de Roy e Goswami (2013), com base em um estudo das publicações científicas em todos os continentes. Os autores estabeleceram um modelo com as principais dimensões que influenciam o resultado do desempenho de IMFs. O qual é apresentado na Figura 07.

Figura 7- Modelo de Desempenho em IMFs proposto por Roy e Goswan.

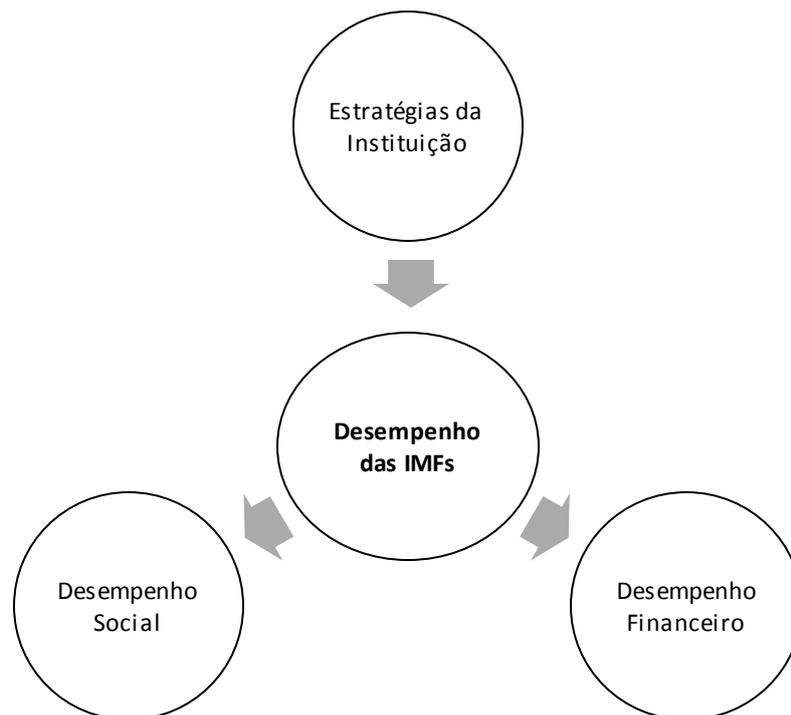


Fonte: elaborado pelos autores com base em (ROY; GOSWAMI, 2013).

A Figura 07 apresenta um conjunto de dimensões que para Roy e Goswami (2013) estão relacionados com o desempenho das IMFs. No estudo são descritas relações entre a sustentabilidade financeira, alcance e a amplitude do alcance da pobreza diferenciados por tipo institucional e contexto socioeconômico.

Outro exemplo é apresentado por Mori (2010), por meio de sua discussão sobre o papel das decisões estratégicas em IMFs. O autor propõe um modelo síntese de desempenho de instituições de microfinanças. Como pode ser observado na Figura 08.

Figura 8- Modelo de Desempenho em IMFs



Fonte: Elaborado com base em Mori (2010).

Nesta linha, tanto Mori (2010) quanto Roy e Goswami (2013) demonstram a complexidade do entendimento do desempenho no setor de microfinanças. Ambos convergem em inserir em suas análises a abordagem social e financeira.

A partir destas constatações, cabe ressaltar que a presente pesquisa voltada para o entendimento do Desempenho no ambiente de gestão das IMFs tem por direcionamento sua operacionalização, com base em duas dimensões a social e a operacional financeira.

2.7 Características da Dimensão Operacional Financeira do Desempenho de IMFs.

Em uma IMF, Tucker e Miles (2004, p. 02), destacam que a dimensão do desempenho operacional financeiro, pode ser definida como “[...] capacidade de uma instituição de microfinanças para se manter financeiramente viável na ausência de

subsídios domésticos individuais, governamentais ou de apoio de doadores estrangeiros”.

Corroborando com Tucker e Miles (2004), Husain e Jiwani (2012) evidenciam que produtividade e redução de custos seriam fatores que compõem a dimensão operacional financeira do desempenho em uma IMF.

Contudo, as instituições de microfinanças devem eventualmente evitar subsídios e doações para alcançar o desempenho operacional financeiro. As IMFs devem ser capazes de crescer sem as restrições impostas por orçamentos dos doadores (MORDUCH, 2000; PAXTON, 2002).

Concomitantemente ao advento das instituições de microfinanças surgem os problemas relacionados com as fraudes em relatórios de orçamentos das IMFs. Em estudos com IMFs africanas, os autores Njenga e Osiemo (2013), relatam que ao apresentar “solidez” para seus investidores as instituições violam seus dados contábeis. Este cenário de fraudes e denúncias apresenta a dificuldade de mensuração da dimensão operacional financeira do desempenho em IMFs.

As constatações dos pesquisadores demonstram que uma organização de microfinanças sustentável deve possuir como meta desenvolver bases similares de um efetivo banco comercial. Como a capacidade de crescer sem depender de ações econômicas ligadas a doações, será possível atender um número cada vez maior de agentes com mais eficiência (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005). Como já abordado por Morduch (2000) e Paxton (2002).

Neste contexto, Cull et al. (2007), descrevem que os fatores financeiros são a chave na análise do desempenho de uma IMF. Para eles a capacidade de uma instituição para gerar receitas é um fator estratégico no caminho do desempenho Institucional.

Registre-se, o intuito de apresentar uma medida para a dimensão operacional financeira do desempenho de uma IMF. Navajas et al. (1998) evidenciam que índices contábeis podem medir o resultado institucional.

Reforçando as constatações dos autores quanto ao uso de índices contábeis e acrescentando outras variáveis (dependência de subsídios, concentração do mercado, idade institucional, perfil institucional e produtividade dos colaboradores) as medidas de Morduch, (2000), Paxton, (2002), Woller e Schreiner, (2002) e Olivares-Polanco, (2005) também contribuem nas discussões desta abordagem.

A partir destas constatações sobre as características da dimensão operacional financeira do desempenho de IMFs, para efeito da presente pesquisa, um conjunto de escalas de mensuração em instituições de microfinanças foram discutidas (WOLLER; SCHREINER 2002; CULL et al., 2006; GUTIÉRREZ-NIETO et al., 2007; TEIXEIRA; RODRIGUES 2013; SANFELIU et al., 2013). Estas se encontram integralmente no Apêndice E desta tese.

Cabe ressaltar que a escala proposta por Sanfeliu et al. (2013) foi escolhida para mensuração da dimensão operacional financeira do desempenho, característica defendida pela presente tese, e por um conjunto de pesquisas que abordam o desempenho no setor de microfinanças (DAHER; LE SAOUT, 2013; WEBER; AHMAD, 2014; ISOLA et al., 2014; ZHOU; YANG, 2015), como pode ser observado no Quadro 06.

Quadro 6- Dimensão Operacional Financeira do Desempenho das IMFs.

Categorias	INDICADORES
Características Internas	Número de Escritórios
	Número de Funcionários
Estrutura Financeira	Carteira de Ativos
Sustentabilidade Financeira	Retorno sobre o patrimônio
Despesas	Despesa Financeira
	Despesa de Pessoal
Eficiência e Produtividade	Custo por mutuário
	Empréstimos por agente de crédito
	Alocação de pessoal
Risco e Liquidez	Carteira de risco > 90 dias
	Taxa de perda de empréstimo
	Cobertura de riscos

Fonte: Elaborado com base em Sanfeliu et al. (2013, p. 1675).

Contudo, modificações na escala de mensuração do desempenho operacional financeiro serão realizadas, em decorrência de adequações ao objeto de estudo e/ou quando indicado no processo de validação por juízes.

Considera-se que para o presente estudo, as discussões teóricas sobre o desempenho operacional financeiro são suficientes para a tentativa de construção de parte do modelo teórico conceitual de operacionalização do desempenho em IMFs OSCIPs associadas à ABCRED. Entretanto, se faz necessária a discussão sobre o desempenho social no setor de microfinanças.

Paralelamente, o desempenho operacional financeiro tem uma relação inversamente proporcional ao social, conforme Mori (2010). A autora destaca que as IMFs, em sua maioria, não conseguem conciliar o foco nas duas abordagens (Social e Operacional Financeira).

Contrariando Morduch, (2000), Mori (2010), Quayes (2015) desfazem a apreensão sobre o discurso de sustentabilidade financeira da IMF possa prejudicar seriamente os seus esforços de divulgação. Eles descrevem que o alcance aos pobres pode efetivamente impulsionar o desempenho financeiro.

Nesta linha, mesmo com um conjunto relevante de fatores (características internas, medidas financeiras contábeis, eficiência e produtividade) capazes de mensurar a dimensão operacional financeira do desempenho, esses não são suficientes. Sanfeliu et al. (2013), destaca que, em virtude de suas especificidades, o desempenho de IMFs deve ser inferido, por meio de instrumentos multicritério. O que reforça as afirmações de Carneiro et al. (2005) e Matitz e Bulgacov (2011).

Portanto, com base na necessidade de diferentes abordagens teóricas e mensuração do desempenho em instituições de microfinanças. Para efeito desta pesquisa, com foco nas IMFs OSCIPs associadas à ABCRED, será discutida a dimensão social do desempenho, em consonância, com a operacional financeira.

2.8 Características da Dimensão Social do Desempenho em IMFs.

Um discurso cada vez mais representativo destaca à possibilidade do microcrédito ser capaz de reduzir a pobreza entre os beneficiários de seus produtos, por meio da atividade empreendedora. Variáveis sociais e econômicas estão presentes, neste mercado, no qual a renda individual, o crescimento das famílias, o acesso à educação, a habitação, bem como a participação em atividades sociais e

religiosas tendem a ser influenciadas pelas instituições de microfinanças (BOATENG et al., 2014).

Os autores, em seu estudo sobre o mercado de microfinanças em GANA, descrevem, entre outras constatações, a importância da efetiva gestão das IMFs na busca de um efetivo desempenho em seus indicadores financeiros, humanos e sociais (BOATENG et al., 2014). A formação como fator relevante ao desempenho das IMFs, também, é discutida por Morduch (2000). Para ele, as melhores práticas de gestão têm-se centrado em aspectos importantes ao desempenho institucional.

Em relação a isso, o discurso de que as instituições de microfinanças possuem um conjunto de características intrínsecas que dificultam o entendimento de seu desempenho é reforçado. Exemplo disso, está ilustrado pelo fato de que além da dimensão financeira as IMFs necessitam cumprir sua missão social servindo mutuários excluídos do mercado de crédito tradicional (HARTARSKA, 2005).

A autora destaca que, em virtude a falta de dados para medir a dimensão social do desempenho das IMFs poucos estudos são realizados com esta abordagem. Os dados referentes à atuação das instituições não são considerados públicos e acabam por serem difíceis de obter nos diferentes tipos de IMFs (ONGs, bancos, crédito cooperativas, ou de instituições financeiras não bancárias).

Cabe salientar que, o mercado de microfinanças é sensivelmente diferenciado em termos de tipos de IMFs (VINELLI, 2002; HARTARSKA, 2005). Para tal, esse cenário dificulta a configuração de um conceitual apropriado para a análise do desempenho destas instituições.

Entretanto, algumas iniciativas como a criação do *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP) em 1996, parceria mundial, na qual 34 organizações buscaram ampliar o acesso aos serviços financeiros para os pobres nos países em desenvolvimento, formalizaram um grupo internacional de discussão relacionada às microfinanças (ROY; GOSWAMI, 2013). Neste período, o desempenho das IMFs era mensurado na maioria das situações de estudo, a partir da dimensão operacional financeira.

A mudança de enfoque apresentada por Schreiner (2002) pode ser considerado por um conjunto de autores (COPESTAKE, 2007; MERSLAND et al., 2009; MERSLAND; STROM, 2010; HERMES et al., 2011; MORI et al., 2015; dentre outros) como um marco na discussão da dimensão social do desempenho no âmbito das

instituições de microfinanças. A partir desta pesquisa, a abordagem sobre o alcance social da IMF passa a ser explorada.

Nesta linha, como resultado de pesquisa realizada em 2005 o CGAP e a Fundação Ford intensificaram a terminologia do uso da dimensão social, em conjunto, com a operacional financeira como dois principais critérios para avaliar o desempenho das IMFs (ROY; GOSWAMI, 2013). Cabe ressaltar que, em 2006 foi concedido a Muhammad Yunus, o Prêmio Nobel da Paz, por dentre outras questões, sua defesa do efetivo desempenho social nas IMFs (YUNUS; JOLIS, 2006).

A partir deste cenário, as discussões (SINHA, 2006; GUTIÉRREZ-NIETO et al., 2007; SCHREINER, 2010) passaram a destacar o potencial mobilizador do microcrédito em mudar a realidade da localidade onde a IMF está inserida. Nestas abordagens, a dimensão social do desempenho é entendida, por meio de variáveis socioeconômicas.

Assim, a presente pesquisa adota como definição de da dimensão social do desempenho de instituições de microfinanças, o conceito proposto por Zeller et al. (2003, p. 04) sendo:

O desempenho social da organização (seja uma empresa privada sem fins lucrativos, cooperativa ou ONG) compreende as relações da organização com seus clientes e com outros grupos interessados. A medição do desempenho social envolve investigar a estrutura de uma organização (ou seja, a missão, a propriedade, princípios de gestão, relação e cuidar de seu pessoal) e seu comportamento no mercado e (serviços, produtos, comportamento do mercado, outras relações locais e da comunidade mais ampla com clientes, comunidade e organizações sociais/políticas).

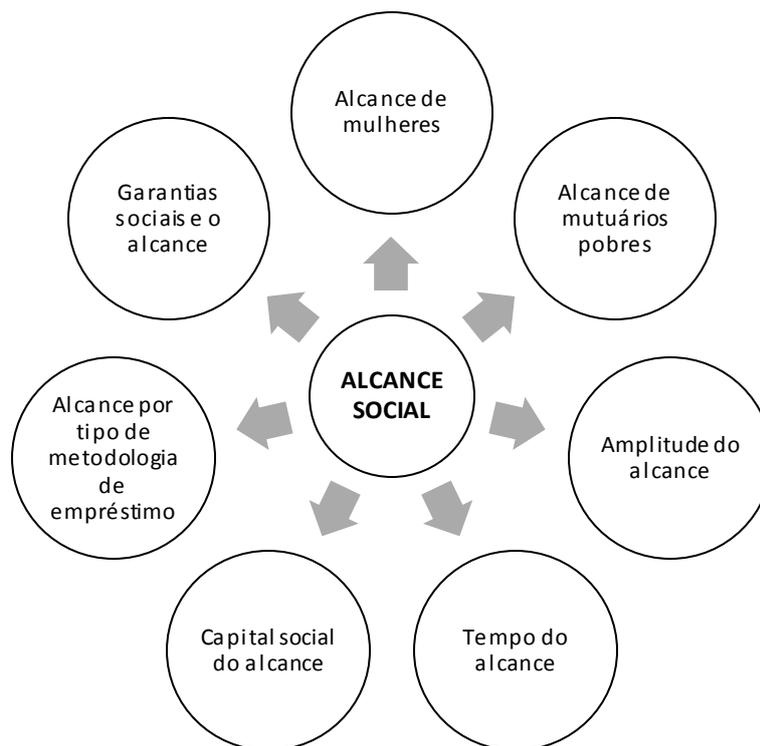
Cabe salientar que, em virtude da especificidade do presente estudo, ou seja, foco no desempenho das IMFs OSCIPs associadas à ABCRED, a dimensão social do desempenho foi entendida como resultado institucional, esta não foi aprofundada em discussões relacionadas com o impacto institucional, como mencionado por Zeller et al. (2003) Lapenu e Reboul (2006).

Nesta linha de abordagem, com foco no resultado da instituição, Mori (2010) destaca que o a dimensão social do desempenho está relacionada com a ampliação do alcance da IMF em atender aos pobres nas localidades, onde a instituição está inserida e com ampliações no número de doadores de fundos.

Cabe ressaltar que, o alcance social é uma das abordagens mais discutidas teoricamente por diferentes autores (WOLLER; SCHREINER 2002; ZELLER et al.,

2003; LUZZI; WEBER; 2006; HASHEMI, 2007) ligados a temática da dimensão social do desempenho. Evidenciando diferentes aplicações dessa dimensão (mulheres, mutuários, amplitude, temporalidade, capital social, metodologias de empréstimo e garantias sociais) todas relacionadas com o cumprimento da missão da IMF em atender aos pobres, conforme ilustrado a partir da Figura 09.

Figura 9- Abordagens do Alcance Social em IMFs.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Woller e Schreiner (2002); Zeller et al. (2003); Luzzi e Weber; (2006) e Hashemi, (2007).

Apesar das discussões teóricas, fica claro a não existência um consenso do uso de uma estrutura única para mensurar a dimensão social do desempenho em instituições de microfinanças. Este fato, conferiu ao presente estudo a propriedade de uma contribuição nessa direção, mediante o aprofundamento do tema, com a discussão de diferentes escalas de mensuração da dimensão social do desempenho nas IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, as quais encontram-se nos Apêndices E e F desta tese (ZELLER et al., 2003; SINHA, 2006; LUZZI; WEBER, 2006; HASHEMI, 2007; SCHREINER, 2010).

Portanto, ao contrário das demais escalas de mensuração utilizadas no presente estudo, na dimensão social do desempenho, em decorrência de suas

especificidades, utilizou-se da combinação de diferentes escalas, das quais foram retirados indicadores pertinentes ao resultado institucional. Esclarece-se que, outros indicadores presentes nas escalas que sugeriam uma abordagem do processo ou impacto da instituição, foram suprimidos.

O quadro 07 apresenta os indicadores de resultado institucional selecionados para a escala da dimensão social do desempenho em IMFs. Entretanto, apenas a critério ilustrativo é apresentado no Apêndice F, um quadro geral com todos os indicadores de desempenho social discutidos na presente pesquisa.

Quadro 7- Indicadores para mensurar a dimensão social do desempenho.

AUTOR	Categoria	INDICADOR
Zeller et al. (2003)	Alcance aos pobres e excluídos	Setores geográficos e socioeconômicos que visa
	A responsabilidade social da instituição	Responsabilidade social perante a comunidade
Sinha (2006)	Resultados (realização dos objetivos sociais)	Profundidade e amplitude do alcance
Luzzi e Weber (2006)	Alcance	Mulheres mutuários
		Empréstimo de Grupo
Hashemi (2007)	Alcance	Cobertura
		Profundidade do alcance

Fonte: Elaborado com base em Zeller et al. (2003); Sinha (2006) Luzzi; Weber (2006); Hashemi (2007).

O exame preliminar da escala da dimensão social do desempenho em IMFs evidenciou a necessidade de alterações que foram realizadas, em decorrência, de adequações ao objeto de estudo, e/ou quando indicado no processo de validação por juízes. Considerou-se as discussões teóricas conceituais sobre a operacionalização do desempenho em suas dimensões operacional financeira e social para instituições de microfinanças. Estas auxiliaram na construção do modelo conceitual com foco na operacionalização do desempenho em IMFs OSCIPs associadas à ABCRED.

2.9 Fatores que Afetam o Desempenho nas IMFs.

Este capítulo apresenta a base teórica conceitual selecionada, a partir do levantamento bibliográfico, para dar suporte à discussão dos fatores que afetam o desempenho das instituições de microfinanças apresentados nesta pesquisa.

O aprofundamento das discussões sobre o desempenho no setor de microfinanças evidenciaram suas características multidimensionais. Assim, de um lado existem abordagens que defendem sua mensuração, exclusivamente, com base no entendimento das características do resultado institucional. De outro, encontram-se abordagens que defendem a inserção de outros possíveis fatores de influência na análise do desempenho.

Nesta linha, tem-se visto que a redução da pobreza, também, pode envolver outros fatores, como a emancipação psicológica ou social, a eliminação da discriminação e da exclusão social, ou mais, geralmente, uma maior qualidade de vida para os pobres (HUDON; SANDBERG, 2013).

Meyer (2000) descreve que, as análises de desempenho em instituições de microfinanças devem levar em consideração questões relacionadas com a estrutura financeira e o desenvolvimento institucional.

Ao tratar do desenvolvimento institucional, o autor destaca a importância de processos institucionais envolvendo fatores de gestão e a governança interligados a missão da IMF (MEYER, 2000).

Dentre os diferentes fatores evidenciados, a partir da revisão bibliográfica a Liderança do Gestor (GALEMA et al., 2012), Capital Estrutural (CAUDILL et al., 2012), o Capital Social (BAKLOUTI, 2013), O Capital Humano (ADNAN et al., 2013) e a Orientação Empreendedora (MAHMOOD; MOHD-ROSLI, 2013) foram elencados em estudos sobre o desempenho no setor de microfinanças, conforme discriminado no quadro 08.

Quadro 8- Fatores de Influência no Desempenho das IMFs.

Autor/Ano	Fator de Influência no Desempenho das IMFs
Galema et al. (2012)	A Liderança do Gestor e sua influência juntos aos demais atores da instituição são características do desempenho institucional da IMF.
Caudill et al. (2012)	O Capital Estrutural afeta o custo do trabalho realizado pela IMF influenciado o resultado do desempenho final da instituição.
Wegner (2011)	O Capital Social presente na IMF afeta sua taxa de pagamento e influencia o resultado de seu desempenho.
Adnan et al. (2013)	O Capital Humano tem efeito direto sobre o desempenho da IMF em conjunto com outras dimensões.

Mello et al. (2006)	Instituições com alto nível de orientação empreendedora possuem um melhor resultado do desempenho.
---------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o efetivo desenvolvimento da presente pesquisa, se fez necessário, o detalhamento teórico conceitual destes fatores (Orientação Empreendedora, Capital Social, Capital Humano, Liderança do Gestor e Capital Estrutural) identificados como influenciadores do resultado do desempenho em instituições de microfinanças.

2.10 Orientação Empreendedora

As discussões relacionadas com a temática do empreendedorismo foram aprofundadas na literatura acadêmica, nos últimos anos, a ponto de se tornar um relevante fator ao desenvolvimento empresarial.

Os principais estudos relacionados ao empreendedor partiram de Schumpeter, o qual afirma que o empreendedor desafia o mercado, rompe com o equilíbrio existente e aproveita oportunidades para criar coisas novas e diferentes. Segundo o autor, *entrepreneur* é alguém que testa novos métodos, inserindo novos produtos e/ou processos, identificando novos mercados de consumo ou fontes de fornecimento e criando novos tipos de organizações. (SCHUMPETER, 1997).

Essa maneira de comportamento visando o desenvolvimento inovativo está ligada a um modo de ser ou filosofia de vida, em que todos trabalham pela inovação. Este perfil de agente, segundo Nonaka (1991), é denominado empreendedor.

Assim, os empreendedores são tomados como grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Estes são capazes de modificar a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos ou serviços, por sua visão em conceber novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais por meio de processos racionais (SCHUMPETER, 1997; FILION, 1999; DORNELAS, 2004).

O arcabouço teórico relacionado com a temática do empreendedorismo apresenta diferentes estruturas, dentre as quais se destaca a Orientação Empreendedora. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a orientação empreendedora é expressa no desenvolvimento de atividades, estruturas e processos que auxiliam a tomada de decisão e que podem culminar em novos negócios.

Mello et al. (2006) apontam que as instituições empreendedoras têm efeito positivo nas medidas de desempenho organizacional, como destacado por Zahra e Covin (1995). Os autores descrevem os efeitos nas taxas de desempenho são gradativos e evoluem em longo prazo, apontando que um comportamento empreendedor pode afetar positivamente o progresso da instituição.

Ainda Covin e Slaven (1991), Lumpkin e Dess (1996) e Covin e Miller (2013), registram que a Orientação Empreendedora, pode ser descrita, por meio de três dimensões norteadoras de efeito nas organizações: a inovação; a propensão a assumir riscos; o comportamento proativo. O processo de inovação correlaciona-se com o foco em novas ideias, tecnologias, produtos, serviços ou novas metodologias de produção. A propensão a assumir riscos está relacionada com a capacidade da instituição em calcular as possibilidades de insucesso e desempenho, de modo a tomar decisões sustentáveis. A dimensão proatividade relaciona-se com o desenvolvimento de comportamento empreendedor com o intuito de anteceder os movimentos do mercado inserido.

No âmbito dos microempreendedores, Neto et al. (2013) discutem as três dimensões da orientação empreendedora. A inovação como um fator relevante, em mercados com baixa complexidade, não afeta o sucesso desses agentes. Entretanto, as dimensões proatividade e propensão a assumir riscos afetam de maneira mais significativa o desempenho empresarial.

As visões de Martens et al. (2010), de maneira geral, vão ao encontro das alegações de um grupo de autores (COVIN; SLAVEN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; MILLER, 2013; REIS-NETO, 2013), no sentido de consolidar um conjunto de dimensões auxiliadoras no entendimento da OE no ambiente organizacional, a saber inovatividade, propensão a assumir riscos, proatividade, autonomia e a agressividade para competir.

Portanto, para o entendimento do efeito das dimensões identificadas no resultado do desempenho das IMFs associadas à ABCRED, a pesquisa empírica utilizou o estudo de Ferreira (2007) que consolidou as discussões apresentadas por Covin e Slaven (1991) e Lumpkin e Dess (1996). Os autores propõem uma escala de mensuração da orientação empreendedora frente a três dimensões: Inovação, Proatividade e Assumir Riscos. Estas compuseram o construto da orientação empreendedora utilizando na construção do modelo estrutural para o caso das IMFs.

O Quadro 09 apresenta os oitos indicadores sugeridos para composição do conceito OE utilizado nesse estudo.

Quadro 9- Indicadores selecionados para composição do Construto Orientação Empreendedora.

Dimensões	Indicadores
Inovação	P&D de novas tecnologias e inovações
	Novas linhas de produtos e serviços
	Ações inovadoras
Proatividade	Primeira a introduzir novos produtos
	Nova postura competitiva
Assumir Riscos	Projetos de alto risco
	Atos de audácia e abrangência
	Postura ousada e agressiva

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ferreira (2007, p. 43)

Diferentes escalas (FERREIRA, 2007; FERNANDES; SANTOS, 2008; HASHIMOTO, 2009; MARTENS et al., 2012) foram discutidas para mensurar o efeito da Orientação empreendedora no resultado do desempenho em IMFs. Estas, se encontram integralmente apresentadas no Apêndice D. Porém, a prevalência dos indicadores da escala proposta por Ferreira (2007) frente às características do setor de microfinanças foram os balizadores de sua escolha.

Contudo, foram realizadas alterações na escala de orientação empreendedora, em decorrência de adequações ao objeto de estudo e/ou, por meio de indicações durante o processo de validação por juízes.

O efeito da orientação empreendedora e todas as suas dimensões ainda é pouco discutida no ambiente das IMFs. Por isso, a busca pelo entendimento da relevância desses fatores aparentemente não tangíveis é incorporada ao espaço de investigação do desempenho dessas instituições.

2.11 Capital Social

O processo de evolução da gestão organizacional é dinâmico, visto que o foco é o aprimoramento e racionalização das práticas de gestão. Neste contexto, as

variáveis presentes no ambiente da organização devem ser visualizadas para dar suporte a gestão organizacional.

A forma fundamental de capital social nas microfinanças é o quadro institucional e político, o conjunto de regras formais e normas (Constituição, as leis, regulamentos, políticas) que regulam a vida pública numa sociedade. O Banco Mundial descreve que, relações financeiras podem constituir a base jurídica para acordos contratuais e as interações entre entidades de diferentes setores, tais como, termos e condições de contratos financeiros, entre cooperativas ou bancos e pessoas físicas. Estes representam um recurso que facilita a ação coordenada, por parte dos cidadãos, e, como demonstrado neste estudo, eles também tendem a influenciar a formação de capital social entre as famílias pobres (QUINONES et al., 2000).

As mudanças relacionadas com as práticas de gestão do ambiente organizacional têm relevante influência no mercado empresarial. O processo de transformação impulsiona o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com um conjunto de fatores de ordem econômica, tecnológica e social inseridos na dinâmica da eficiência organizacional.

Diante deste cenário, a busca pelo desempenho organizacional necessita da mensuração de fatores que vão além dos resultados relacionados com os custos financeiros e econômicos das organizações. Mas, também, do entendimento da natureza social de suas relações *inter* e *intra* organizacionais.

As organizações estão inseridas em um ambiente social que pode ser configurado, por meio do conjunto das relações, entre *stakeholders*, grupos ou atores presentes no contexto organizacional. As interações oriundas das relações destes diferentes atores podem gerar externalidades sociais, e essas, vantagem competitiva quando utilizadas estrategicamente pelas organizações.

As externalidades das relações organizacionais deram base ao desenvolvimento da teoria do “Capital Social”. Para Bourdieu (1986), um dos autores com relevante influência no desenvolvimento das discussões teóricas relacionadas com esta temática na configuração das relações entre os atores e grupos sociais.

Nesta perspectiva institucional, as organizações devem fomentar e consolidar relações sociais com objetivo de utilizar dos benefícios do Capital Social. As demandas organizacionais em desvendar as externalidades positivas das relações sociais impulsionaram estudos acadêmicos (WEISZ; VASSOLO, 2004; SILVA;

PEREIRA; ALCANTARA, 2012) voltados para o entendimento da dinâmica relacionada com o Capital Social.

Considerando o âmbito das IMFs, a discussão na literatura acadêmica sobre o Capital Social apresenta-se como relevante, que pode auxiliar na compreensão das características presentes, nas relações sociais dos atores da organização.

O Capital Social é definido por Coleman (1988), como o conjunto dos recursos sócio estruturais ligados ao ativo principal dos indivíduos do grupo inseridos dentro da comunidade, no qual, três dimensões estão presentes: confiança; canais de interação; arcabouço de normas e sanções. O nível de confiança está relacionado com o nível de extensão das estruturas existentes na comunidade, a qual, a maior densidade do capital social está atrelada a altos níveis de confiança entre os atores locais; a existência de canais de interação fomenta o fluxo de informação gerando sinergia e a novas ideias na comunidade. As normas e sanções encorajam os indivíduos a trabalhar por um bem comum abandonando interesses próprios e imediatistas.

Putnam (1996), descreve Capital Social como as relações individuais em ações coletivas, as quais possibilitam a organização de redes de confiança de reciprocidade no centro de um grupo, em que o indivíduo está inserido, de maneira a fomentar o civismo destes agentes. Esta relação produz externalidades positivas, mediante a atuação dos agentes envolvidos gerando políticas efetivas voltadas para o desempenho institucional.

Fukuyama (1995) define o o Capital Social como um emaranhado de normas informais que promove a cooperação entre indivíduos, levando em consideração as normas de reciprocidade entre dois atores e as relações que regem informalmente mercados ou, até mesmo, uma sociedade.

No Quadro 10, registra-se a, evolução das pesquisas relacionadas com a teoria do Capital Social. Evidencia-se que discussões sobre o tema datam do ano de 1832, com Tocqueville, na comparação de relações associativas entre organizações voluntárias na França e nos Estados Unidos. Quase cem anos depois, Hanifan, em 1916, discutiu os benefícios gerados por relações de mutualidade de grupos sociais com foco no bem-estar social. Já em 1960, Jacobs acrescenta a diversidade de atores como potencializador do capital social. Em 1973, Granovetter introduz o conceito de redes sociais e a importância do capital gerado com as interações dos indivíduos.

Na década de 80, Bourdieu e Coleman resgatam, respectivamente, tanto a discussão das redes de atores sociais, por meio do estudo do capital sinérgico, quanto

à relevância do auto interesse dos atores da rede. Em 1990 Putnam insere na discussão do Capital Social o conceito de confiança que passa a ser um dos mais discutidos na literatura acadêmica. O economista Fukuyama, no ano 2000, introduz a dimensão cultural da organização e a importância econômica na análise. No ano de 2003, um estudo em vários países do Banco Mundial desenvolve um amplo instrumento com o intuito de mensurar o Capital Social, com base em um conjunto de dimensões.

Corroborando com Fukuyama (2000), Souza et al. (2014) realizaram um levantamento da abordagem do capital social, destacando que quando analisado, sob o prisma da organização, o mesmo possui características cognitivas e relacionadas. No Brasil, em 2006, Valle apresenta que o Capital Social no âmbito da organização está relacionado com o Desenvolvimento Organizacional. Essa abordagem estimulou, então, a utilização desse construto para o entendimento do desempenho no ambiente das IMFs brasileiras. Como pode ser percebido no Quadro 10.

Quadro 10- Evolução Teórica do Capital Social.

Tocqueville, 1832	Comparou relações associativistas em organizações voluntárias na França e nos Estados Unidos. Não usa o termo Capital Social, mas é considerado o primeiro a discutir a temática.
Hanifan, 1916	Os grupos sociais se beneficiam das relações mutuas com foco no bem-estar social.
Jacobs, 1960	O Capital Social é acumulado de forma lenta e constante. Pode ser potencializado por meio da diversidade dos atores.
Granovetter, 1973	Retrata as redes sociais e a importâncias do capital gerado, por meio, das interações dos indivíduos.
Burdieu, 1980	Estudou a Sinergia gerada, através, da agregação de recursos com as redes de atores sociais.
Coleman, 1980	O Capital Social se desenvolve em redes densas ou fechadas, às quais tem por base o desenvolvimento de uma estrutura social e do auto interesse.
Putnam, 1990	Discute o Capital Social com base na comparação de casos da Itália e dos Estados Unidos. Sua pesquisa tem por base Confiança, coesão social, participação, gerando conexões e redes sociais.
Fukuyama, 2000	Discute aspectos Culturais e o Capital Social como foco na economia

Banco Mundial 2003	A relação do Capital Social com atores locais e a produção do bem-estar social. Criação de um mecanismo de análise.
Vale et al. 2006	O Capital Social influencia diretamente o desenvolvimento organizacional
Wegner 2011	O Capital Social em empresas em rede está positivamente relacionando com seu desempenho
Souza et al. 2014	O capital social no âmbito da organização pode ser denominado como Capital Social Organizacional, sendo o mesmo configurado por características cognitivas e relacionais

Fonte: Elaborado com base em Vale (2006), Banco Mundial (2003), Fukuyama (2000) e Souza et al. (2014, p. 172).

Entretanto, mesmo com um conjunto de autores e instituições aprofundando o entendimento das configurações da temática do Capital Social, no ambiente organizacional, segundo Vale et al. (2006) ainda existem desafios para sua aferição neste contexto.

Para tal, Lima et al. (2013, p. 95) ressaltam a mensuração do Capital Social e alguns instrumentos como o do Banco do Brasil, *New South Study*, *Word Values Survey* e Núcleo de Estudos em Populações “Elza Berquó” (NEPO) da Unicamp. O desenvolvimento por Putnam se destaca por ser amplamente discutidos na mensuração do construto, os quais podem ser visualizados no quadro 11.

Quadro 11- Instrumentos para mensuração de Capital Social.

Instrumentos de coleta de dados para mensuração de capital social					
	Banco Mundial	New South Wales Study	World Values Survey	Nepo	Putnan
Dimensões	Grupos e redes Confiança e Solidariedade Ação coletiva e cooperação Informação e Comunicação Coesão e inclusão Social Autoridade e ação política	Não consta divisão precisa Entre dimensões, apenas há uma divisão das questões de dados demográficos Para caracterização da amostra e as específicas sobre capital social	Não faz divisão das dimensões	Faz a divisão entre o quadro sociodemográfico e relações sociais, que se subdivide relações pessoais, familiares, amigos e vizinhos, poder público.	Divide o questionário em seis dimensões: Identificação de grupos; confiança; confiança em instituições; empréstimos; redes; ações cívicas e dados demográficos
Número de Questões	95	50	250	43	16
Tipos de Questões	Múltipla escolha Dicotômicas Escala de concordância Abertas	Escala de quatro graus Múltipla escolha	Escala de satisfação Múltipla escolha Dicotômicas	Múltipla escolha Dicotômicas Abertas	Abertas Múltipla escolha Escala Likert

Fonte: Lima et al. (2013, p. 95).

Entretanto, a partir do aprofundamento das características dos instrumentos discutidos, por Lima et al., (2013), evidenciou-se que os mesmos apresentam dimensões semelhantes e comuns aos conceitos de capital social. E, possivelmente se encontram no ambiente das organizações como no caso das IMFs, foco da presente tese.

Dada a identidade, por estudos empíricos, do Capital Social no setor de microfinanças, conforme os estudos de Merskland e Strom (2009), e sua influência no resultado do desempenho destas instituições evidenciando por Wegner (2011) e Baklouti (2013), a presença de Capital Social nas IMFs pode influenciar seu

desempenho. Para efeito da presente pesquisa, foram discutidas escalas utilizadas, especificamente, para mensuração do efeito do Capital Social no desempenho de instituições.

Neste sentido, para estabelecer um conjunto de fatores que tornem mais tangíveis as discussões relacionadas com o Capital Social e dê em suporte a pesquisas que tenham como foco gerar dados consistentes acerca da teoria. O Banco Mundial, no ano de 2003, desenvolveu uma metodologia, que contemplou dois grupos, em um instrumento, para medir capital social Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS), a Cooperação de Grupo (Estrutural) e o Entendimento Subjetivo da Confiança e suas Normas (cognitivas), sendo seis as dimensões abordadas no *Survey*, conforme discriminado a seguir:

- Grupos e redes;
- A confiança e solidariedade;
- A ação coletiva e cooperação;
- A informação e a comunicação;
- Coesão e inclusão social;
- Autoridade ou capacitação e ação política.

Por outro lado, Tondolo (2014) discute um conjunto de dimensões (Estrutural, Cognitiva, Relacional e Mobilizadora), as quais corroboram com Putnam (1990), Banco Mundial (2003), Vale et al. (2006) e Lima et al. (2013). O estudo também apresentou um conjunto de escalas correspondentes de análise do Capital Social, O Organizacional, em Organizações da Sociedade Civil (OCS), sem fim fins lucrativos. A semelhança dessas organizações com as IMFs, foco deste estudo, balizou a escolha da presente escala para mensuração do Capital Social como pode ser observado no Quadro 12.

Quadro 12- Escala para medir o capital sócia.

Dimensões	Indicadores
Estrutural	Laços de rede
	Proximidade entre atores
Relacional	Confiança
	Normas
Cognitiva	Visão Compartilhada
	Interação Social
Mobilizadora	Mobilização de Recursos
	Compartilhamento de Recursos

Fonte: Elaborado com base em Tondolo (2014, p. 157).

No Apêndice D encontram-se integralmente um conjunto de escalas de mensuração do efeito do Capital Social no desempenho institucional (MENDONÇA; PINHEIRO, 2008; CANDIDO; DA-SILVA, 2009; SEHNEM; MACKKE, 2011; LIMA et al., 2013) que foram discutidas neste estudo.

Evidencia-se, a função da maior conformidade escala de mensuração do capital social proposta por Tondolo (2014), ao objeto desta pesquisa, sua estrutura foi integralmente incorporada para operacionalização desse construto, não sendo submetida ao processo de avaliação por juízes.

Portanto, a seleção do construto Capital Social para composição da estrutura de fatores de influência sobre o desempenho das IMFs foi introduzida pelo referencial teórico aqui abordado.

2.12 Capital Humano

O entendimento do ambiente das instituições de microfinanças e seu desempenho necessita da abordagem multidimensional, sendo assim, diferentes influenciadores devem ser levados em consideração.

Neste ambiente, os saberes coletivos, as habilidades e as potencialidades dos atores, denominados por Snell e Dean (1992) como capital humano corroborando com Morduch (2000), pode ser considerado estratégico para um efetivo desempenho das instituições de microfinanças.

Neste sentido, as discussões referentes ao efeito do capital humano no desempenho das instituições não são recentes. Becker, na década de 60, mencionava que investimentos na educação e formação de atores institucionais podem ser comparados, com compra de máquinas e equipamentos, em virtude, de seu efeito nos resultados (BECKER, 1964).

O efeito do capital humano, no resultado das instituições, pode ser considerado uma fonte de análise em estudos de desempenho. Segundo Black e Lynch (1996), ao investir em capital humano seja, por intermédio da contratação de novos colaboradores ou qualificando o corpo existente, há um incremento na produtividade e nos resultados financeiros da instituição.

Frente aos resultados institucionais, Skaggs e Youndt (2003) destacam o construto do capital humano como produto do expressivo investimento, em contratação seletiva e criteriosa de atores, com elevadas habilidades e competências profissionais e gerais. Corroborando com os autores, Roca-Puig et al. (2012), afirmam que as instituições podem incrementar seu capital humano com base em práticas de gestão de recursos humanos relacionados a seleção e treinamento de colaboradores. Para tal, o Quadro 13 apresenta um conjunto de conceitos relacionados com as discussões referentes ao capital humano.

Quadro 13- Discussões teóricas relacionadas com o capital humano.

Autor/ano	Contribuição discussão Capital Humano
Becker (1964)	O capital humano dos trabalhadores tem efeito sobre o lucro da organização
Hitt et al. (2001)	O desempenho da instituição pode ser incrementado por meio da criação de valor, através do capital humano (seleção e treinamento) institucional.
Delaney e Huselid (1996)	Práticas de recursos humanos influenciam no aumento do capital humano que afetam o resultado organizacional.
Batt (2002)	O capital humano (seleção e treinamento) é importante para responder de maneira efetiva as movimentações da concorrência no mercado.
Hatch e Dyer (2004)	Capital humano (anos de escolaridade) torna mais efetivo tanto pela educação formal melhor, quanto pelo maior potencial de retenção de treinamentos internos.
Rauch et al. (2005)	Maior nível de capital humano aumento a produtividade.
Huselid, 1995; ROCA-PUIG et al. (2012)	O empoderamento dos colaboradores aumenta o nível de capital humano da instituição. Assim, corrobora com sua motivação e compromisso com o trabalho.

Fonte: Elaborado com base em Roca-Puig et al. (2012).

Com base no Quadro 13 pode-se perceber que o capital humano é uma combinação de formação educacional, habilidades individuais, empoderamento de atores e a intensidade de políticas institucionais de seleção e treinamento no contexto da instituição.

Concordando com a discussão do Quadro 13, O'regan et al. (2001) descreve que a mensuração do capital humano institucional necessita do entendimento do conhecimento, habilidades, capacidade de inovação e o potencial dos atores em realizar suas tarefas.

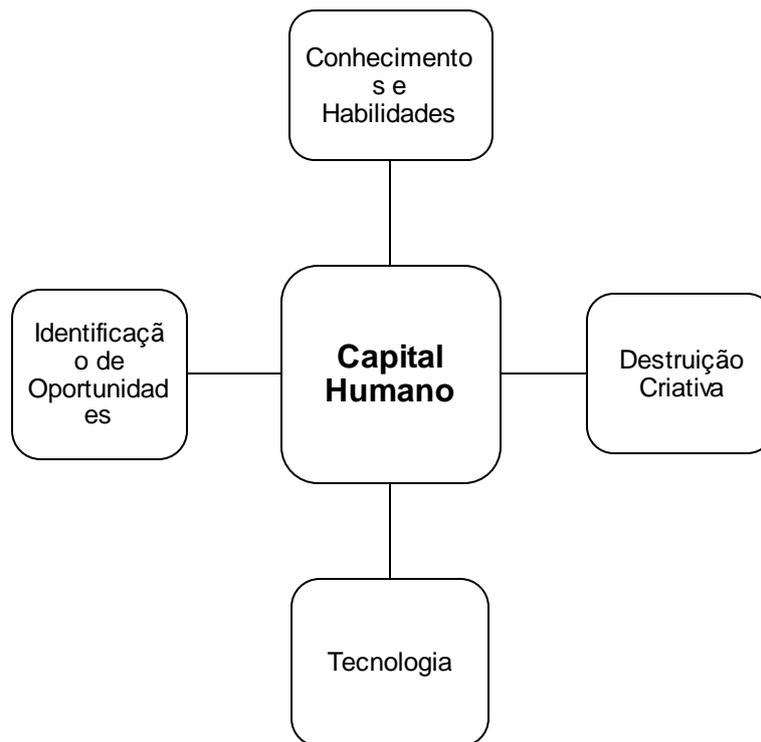
As instituições de microfinanças, em sua maioria, são compostas por profissionais que atuam interna e externamente. Nestes ambientes suas habilidades

e competências podem ser consideradas importantes para o resultado institucional (MORDUCH, 2000; ADNAN et al., 2013).

Para tal, Rompho e Siengthai (2012), descrevem que colaboradores insatisfeitos com a instituição não conseguem ativar ou converter suas competências em resultados positivos para a organização. Esta afirmação é comprovada em outras pesquisas (HUSELID, 1995; ROCA-PUIG et al., 2012) que destacam a importância do empoderamento e a participação dos colaboradores para um melhor resultado institucional.

Neste sentido, Rompho e Siengthai (2012) propõem um modelo conceitual com quatro enfoques. Segundo os autores este descreve as principais abordagens do Capital Humano em instituições, como se observa na Figura 10.

Figura 10- Composição do Capital Humano.



Fonte: Elaborado com base em Rompho e Siengthai (2012).

Ao apresentar seu modelo de formação do capital humano ilustrado na Figura 10. Primeiramente, os autores descrevem que o capital humano, em sua forma tradicional, está relacionado com o fomento a conhecimentos e habilidades dos atores da instituição (ROMPHO; SIENGTHAI, 2012).

Posteriormente, evidencia-se, a importância da melhoria contínua e da necessidade de instabilidade nos processos institucionais, pois, este é o cenário propício ao que os autores, ao parafrasear *Schumpeter*, denominam como “destruição criativa”. O modelo proporciona a destruição criativa propicia o ambiente adequado a um maior acúmulo de capital humano (ROMPHO; SIENGTHAI, 2012).

Em terceiro lugar, os autores descrevem a importância da necessidade do desenvolvimento de habilidades, mais profundas de capital humano, que possam auxiliar no direcionamento das ações institucionais. Para tal, destacam a identificação constante de oportunidades presentes no ambiente da instituição (ROMPHO; SIENGTHAI, 2012).

Para o modelo Rompho e Siengthai (2012), o quarto componente tem a função de agregar ou “armazenar” todas as demais habilidades geradas no processo de desenvolvimento do capital humano na instituição. Neste sentido a organização passa a possuir um conjunto de informações que podem ser materializadas, sob a forma manuais, *softwares*, bibliotecas, dentre outros.

Este cenário de estudos demonstra a complexidade da mensuração do capital humano frente sua influência sobre as ações dos atores e no resultado institucional e revela a necessidade de medidas efetivas para seu entendimento, como no caso do presente estudo, sobre as IMFs associadas a ABCRED.

Felício et al. (2014) desenvolveram uma escala de mensuração do capital humano estruturada com base em 4 dimensões (Conhecimento, Experiência Profissional, Capacidade Profissional e Habilidade Cognitiva). O objetivo dos autores foi avaliar o efeito do capital humano sobre os atributos de desempenho de instituições portuguesas, que apresentam relevante relação com o presente estudo.

Quadro 14- Escala para mensuração do capital humano.

Dimensões	Indicadores
Conhecimento	Nível Acadêmico do presidente
	Nível Acadêmico do diretor /gerente
	Formação específica do presidente
	Formação específica do diretor/gerente
Experiência profissional	Experiência em negócios
	Experiência em gestão e liderança
	Experiência de trabalho técnico/ tecnológico
	Experiência de trabalho e vendas
	Experiência no setor da organização
	Experiência multidisciplinar
Capacidade Profissional	Profissional em uma área tecnológica
	Nível avançado na empresa gestão
	O amplo conhecimento geral
	As habilidades de comunicação
Habilidade Cognitiva	Gestor / diretor estratégico na tomada de decisão em relação à tomada de riscos propensão
	Capacidade de inovar
	Percepção de riscos e ameaças
	Descobrir e explorar oportunidades

Fonte: elaborado com base em Felício et al. (2014, p.346).

Nesta linha, salienta-se que a escolha da escala de mensuração do Capital Humano, como fator de influência no desempenho de IMFs, levou em consideração diferentes estudos (SKAGGS; YOUNDT, 2003; BALASSIANO, 2005; SANTOS; POPADIUK, 2011; KLOMP, 2013), os quais estão integralmente apresentados no Apêndice D.

O processo de discussão da escala de capital humano que culminou na utilização da escala de Felício et al. (2014), não identificou a necessidade de

alterações, visto sua adequação ao objeto de estudo desta tese, conseqüentemente, não foi submetida para a validação por juízes.

Cabe ressaltar, que o ambiente de fatores de influência no resultado do desempenho das IMFs é complexo. Entretanto, espera-se que as discussões sobre o fator Capital Humano possam contribuir com a construção do modelo teórico conceitual foco do presente estudo.

2.13 Capital Estrutural

Para alguns autores (MERSLAND; STORM, 2009; CAUDILL et al., 2012; CHAKRABARTY; ERIN BASS; 2015) o capital estrutural da IMF, pode ser considerada como um dos principais fatores de influência no resultado do desempenho no setor de microfinanças. Estas alegações devem ser consideradas para a presente pesquisa como foco nas IMFs associadas à ABCRED.

A relevância da análise da estrutura interna é discutida por Mersland e Storm (2009), em sua pesquisa, os autores destacam a importância de um melhor entendimento da estrutura organizacional, tecnologias de informação e da infraestrutura frente ao resultado do desempenho no setor de microfinanças.

Indo ao encontro das afirmações de Mersland e Storm (2009) Chakrabarty e Erin Bass (2015) destacam a estrutura interna da IMF podendo ser um fator estratégico para a minimização do risco no setor das microfinanças, e tendem a influenciar o resultado do desempenho institucional.

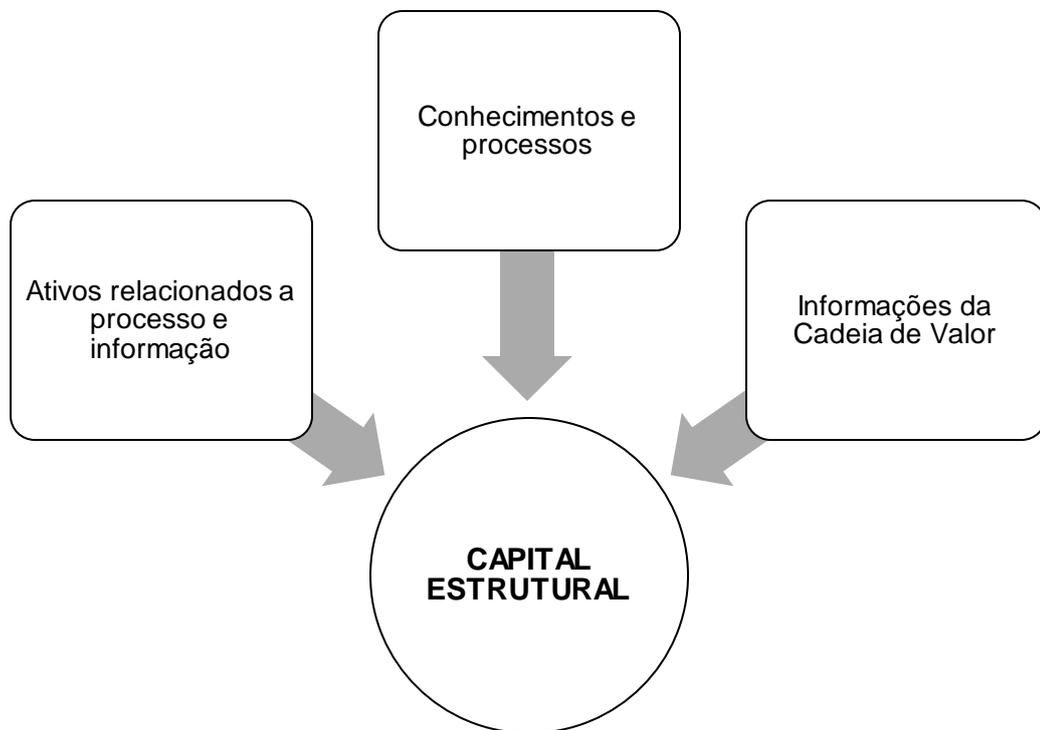
Assim, com foco em uma melhor identificação do significado de estrutura da IMF esta pesquisa utilizar-se-á do conceito de capital estrutural, o qual configura-se em um conjunto composto pelas estratégias organizacionais, redes internas, sistemas, bancos de dados e arquivos e diretos de propriedade internos a instituição (KNIGHT, 1999). Com a mesma abordagem afirma Phusavat et al. (2011, p. 816), “O capital estrutural concentra-se em processos de trabalho, sistemas de informação e bancos de dados que têm sido utilizados por trabalhadores de uma instituição”.

Cabe registrar que, desde o final da década de 90 Knight (1999) destacava o capital estrutural como estratégico, pois quando investido em tecnologias, desenvolvimento de processos ou outras iniciativas internas tende a influenciar significativamente o desempenho institucional. O que é corroborado por Caudill et al.

(2012) que reforça o efeito do custo do capital estrutural sobre o resultado do desempenho da IMF.

García-Álvarez et al. (2011) estabelece os fatores que compõem o capital estrutural (Ativos relacionados aos processos de produção, Conhecimentos e processos e Informações da cadeia de valor) e descreve a importância da efetiva gestão dos mesmos para um melhor desempenho institucional. Como pode ser visualizado na Figura 11.

Figura 11- O capital estrutural e seus componentes.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em García-Álvarez et al. (2011).

Com esta figura ressalta-se que o capital estrutural pode ser entendido pela relação, entre a dimensão tecnologias informacionais e os processos de gestão institucionais.

Para tal, no âmbito deste estudo, na intenção de gerar subsídios para a identificação dos fatores de influência no resultado do desempenho das IMFs associadas à ABCRED. Utilizou-se a escala proposta por Sanchez et al. (2000), a qual visa mensurar o capital estrutural em instituições com base em duas dimensões, Tecnologia e Processos, referendadas por discussões teóricas de outros autores

(BUENO-CAMPOS et al., 2006; CADER, 2008; WESTEREN, 2008; ABDULRAHMAN ANAM et al., 2011; MARIZ-PÉREZ, 2012; OUSAMA; FATIMA, 2012).

No processo de construção do referencial teórico, da presente pesquisa, outras escalas (CHEN et al., 2004; MOON; HYU, 2006; GARCÍA-ÁLVAREZ, 2011; SZCZEPANKIEWICZ, 2012), utilizadas em estudos, com foco na mensuração do capital estrutural em instituições, foram discutidas e encontram-se integralmente apresentadas no Apêndice D.

Quadro 15- Escala para medir o capital estrutural.

Dimensões	Indicadores
Tecnologia	Investimento total e os custos operacionais em tecnologias de informação
	Número de computadores por empregado
	Despesas com tecnologia de informação por empregado
	Capacidade Tecnológica
Processos	Custo dos processos institucionais
	Distribuição de funcionários
	Investimentos em escritório ou estrutura de produção
	Qualidade dos processos
	Processamento de temporização e erros

Fonte: Sanchez et al. (2000, p. 19).

Ressalte-se, também, que com base no exame preliminar da escala de mensuração do efeito do capital estrutural sobre o desempenho das IMFs associadas à ABCRED, evidenciou-se a necessidade de alterações, as quais foram realizadas em decorrência de adequações ao objeto de estudo e/ou quando indicado no processo de validação por juízes.

Por fim, a busca por características do possível efeito do Capital Estrutural no resultado do desempenho das IMFs, associadas à ABCRED, foi destacado pela discussão teórica conceitual proposta pelo presente estudo.

2.14 Liderança do Gestor

Dentre as diversas competências desenvolvidas por gestores a liderança é principal. Nesse contexto, o líder precisa ser envolvido pelo compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para a tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz, qualificando o serviço e com isso atendendo as expectativas da organização (STRAPASSON, 2009).

Merskland e Strom (2009), descrevem que as características do comitê de crédito e do gestor da IMF tem relação sobre o desempenho financeiro e a divulgação para clientes pobres. Para os autores, instituições com gestor feminino têm incremento em desempenho.

O modo como os gestores influenciam os atores a sua volta é um dos fatores chave na liderança. Ou seja, o líder deve possuir “algum tipo de influência” para comandar o grupo é somente por conta dessa influência que consolida seus objetivos, metas, suas atividades ou trabalho. Ao exercer essa postura de influenciar a equipe, o líder se torna um alvo de respeito para os seus liderados (FERREIRA, GONTIJO, 2014).

A teoria dos traços, perante outras relacionadas à liderança predominou até a década de 40, ressaltando, especialmente, as qualidades pessoais do líder. A seguir, no início da década de 50, cientistas comportamentais passaram a se preocupar com os aspectos que caracterizam o estilo de comportamento do líder (DAVEL; MACHADO, 2001).

O enfoque dessas pesquisas está ligado com aquilo que o líder faz, assim, mostra-se particularmente interessado nos tipos de comportamento e atitudes apresentados responsáveis pelo aumento da sua eficácia ao dirigir seus seguidores. Entre a década de 60 e o início da década de 80, os enfoques situacionais ou contingenciais apontam a emergência e a manutenção de um líder eficaz, devem considerar aspectos do ambiente, do qual, o líder está agindo. As teorias contingenciais ou situacionais exploram as variáveis que cercam o processo de liderança, sempre evidenciando os distintos tipos de comportamento dos líderes (DAVEL; MACHADO, 2001).

Mesmo os padrões e investigações acerca do tema liderança serem amplamente discutidos, a década de 1980 iniciou com alto descontentamento a tratar de estudos do tema em questão. Se por um lado existiam inúmeras propostas explicativas acerca da eficácia dos líderes e das melhores estratégias a utilizar na adaptação a diferentes contextos profissionais. Contrapondo, os dados não eram

satisfatórios, quanto a resultados consensuais, não apenas dentro de cada um dos modelos e teorias que estavam firmemente sendo contestados, mas, também, nas mais diversas abordagens do estudo desse fenômeno (GOMES; CRUZ, 2007).

Com base neste cenário, Irelando e Hitt (1999) destacam o resultado deste período de divergências sobre o tema liderança que culminou na criação de uma nova abordagem denominada “liderança empreendedora”, tendo por base comportamentos e atitudes de gestores de institucionais.

Este conceito vai ao encontro das colocações de Stiglitz (1990), Covin e Steven (1991), Merklund e Stron (2009) e Galema et al. (2012) que destacam a importância da liderança do gestor e seu possível efeito no resultado do desempenho organizacional.

Para tanto, mensurar as contribuições das teorias ligadas ao tema da liderança e o entendimento do seu efeito, sob o resultado do desempenho de IMFs, apresenta-se como uma das diferentes demandas deste estudo. Assim, tomar-se-á por base a pesquisa de Melo (2004), a qual, visa mensurar o efeito da liderança do gestor institucional com base em 3 dimensões (Tarefa, Relacionamento e Situação). Como pode ser visualizado no Quadro 16.

Quadro 16- Escala para medir a liderança do gestor.

Dimensões	Indicadores
Tarefa	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)
	Valoriza o respeito à autoridade
	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos
	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas
	Põe o trabalho em primeiro lugar
	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um
Relacionamento	Encontra tempo para ouvir os outros membros do grupo
	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados
	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados
	Mostra-se acessível aos subordinados
	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados
	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho
	Demonstra confiança nos subordinados
É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	
Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	
Situação	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros da tarefa a ser executada
	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa
	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrar motivados para executar a tarefa
	Dá maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.

Fonte: Elaborado com base em Melo (2004, p. 57-59).

A perspectiva de Melo (2004) é amplamente discutida (PAZ, 2009; GUIMARÃES, 2010; DESSEN; SANT'ANNA et al., 2012; FONSECA et al., 2012;

ISIDRO-FILHO; ARAÚJO et al., 2013; MONTEIRO, 2013), o autor propõe uma escala de mensuração de estilos de liderança com foco em gestores organizacionais.

Melo (2004) em seu processo de construção faz uma extensa leitura sobre tendências e abordagens em estudos relacionados com a temática do comportamento organizacional, para a assim, estabelecer a escala de Avaliação do Estilo Gerencial, conhecida como EAEG.

Neste sentido, a utilização da escala de mensuração da liderança do gestor proposta por Melo (2004) não necessitou de alteração, visto sua adequação ao objeto de estudo desta tese. Assim, a mesma não foi submetida ao processo de avaliação por juízes.

Contudo, cabe salientar que outros estudos, escalas de mensuração relacionadas ao efeito da Liderança do Gestor e o resultado do desempenho institucional foram discutidas e encontram-se no Apêndice D.

Quadro 17- Modelo preliminar de fatores de influência no desempenho com base no referencial teórico.

Fator de Influência	Dimensão	Indicador	Autor/Ano
Orientação Empreendedora	Inovação	P&D de novas tecnologias e inovações	Reis-Neto (2013), Fernandes e Santos (2008)
		Novas linhas de produtos e serviços	
		Ações inovadoras	
	Pró-Atividade	Primeira a introduzir novos produtos	
		Nova postura competitiva	
	Assumir Riscos	Projetos de alto risco	
		Atos de audácia e abrangência	
Postura ousada e agressiva			
Capital Social	Estrutural	Laços de rede	Tondolo (2014)
		Proximidade entre atores	
	Relacional	Confiança	
		Normas	
	Cognitiva	Visão Compartilhada	
		Interação Social	
	Mobilizadora	Mobilização de Recursos	
Compartilhamento de Recursos			
Capital Humano	Conhecimento	Nível Acadêmico do presidente	Felício et al. (2014)
		Nível Acadêmico do diretor /gerente	

		Formação específica do presidente	
		Formação específica do diretor/gerente	
	Experiência profissional	Experiência em negócios	
		Experiência em gestão e liderança	
		Experiência de trabalho técnico/ tecnológico	
		Experiência de trabalho e vendas	
		Experiência no setor da organização	
		Experiência multidisciplinar	
		Experiência em uma área tecnológica	
	Capacidade Profissional	Nível avançado na empresa gestão	
		O amplo conhecimento geral	
		As habilidades de comunicação	
	Habilidade Cognitiva	Gestor / diretor estratégico na tomada de decisão em relação à tomada de riscos propensão	
		Capacidade de inovar	
Percepção de riscos e ameaças			
Descoberta e exploração de oportunidades			
Capital Estrutural	Tecnologia	Investimento total e os custos operacionais em tecnologias de informação	Sanchez, et al. (2000)
		Número de computadores por empregado	
		Despesas com tecnologia de informação por empregado	
		Capacidade Tecnológica	
	Processos	Custo dos processos institucionais	
		Distribuição de funcionários	
		Investimentos em escritório ou estrutura de produção	
		Qualidade dos processos	
Liderança do Gestor	Tarefa	Processamento de temporização e erros	
		Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	Melo (2004).
		Valoriza o respeito a autoridade	
É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos			

		Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	
		Põe o trabalho em primeiro lugar	
		Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	
	Relacionamento	Encontra tempo para ouvir os outros membros do grupo	
		É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	
		Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	
		Mostra-se acessível aos subordinados	
		Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	
		Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	
		Demonstra confiança nos subordinados	
		É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	
		Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	
	Situação	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros da tarefa a ser executada	
		Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	
		Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	
Dá maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.			

Fonte: elaborado pelo autor.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo foi estruturado em três etapas, nas quais são descritos os delineamentos dos métodos misto, qualitativo e quantitativo utilizados. Esses tiveram o intuito de subsidiar a busca pelo entendimento dos objetivos propostos para o estudo sobre o desempenho das IMFs.

3.1 Delineamento da Pesquisa para Método Misto

O delineamento da pesquisa operacionalizou-se por uma sequência de etapas determinadas pelo pesquisador, em que se estabeleceu o método a ser aplicado em seu desenvolvimento. Conforme abordagem de Fachin (2001, p. 105), “o pesquisador escolheu um elenco de etapas metodológicas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa científica”.

Registre-se, porém, que a aceitação da perspectiva pragmática vigente na presente pesquisa culmina na visão secundária do método, sendo o problema, o fator mais importante do estudo. Para tal, os pesquisadores usam todos os meios para entendê-los. O pragmatismo não está comprometido com um único sistema de filosofia e realidade (CRESSWELL; CLARK, 2013).

Nesse sentido, a estrutura metodológica, desta pesquisa, entende que os indicadores a serem utilizados se referem a aspectos tangíveis e intangíveis da realidade. Tangíveis são os facilmente observáveis e aferíveis quantitativa ou qualitativamente, como renda, escolaridade, saúde, organização, gestão, conhecimentos, habilidades, formas de participação, legislação, direitos legais, divulgação, oferta, etc. Já os intangíveis são aqueles sobre os quais só podemos captar parcial e indiretamente algumas manifestações: consciência social, autoestima, valores, atitudes, estilos de comportamento, capacidade empreendedora, liderança, poder, cidadania (VARALELLI, 1999). Essa condição justifica a escolha de um conjunto metodológico que mais se adapta às características do problema da pesquisa.

Em relação a isso, nos últimos anos, como registrado no Quadro 18, surge um conjunto de discussões relacionadas à utilização de metodologias de pesquisa mistas, não comprometidas com um único sistema filosófico de realidade. Segundo Creswell

e Clark (2013), os pesquisadores são "livres" para escolher métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa que melhor se ajustem às suas necessidades e a seus objetivos.

Quadro 18- Evolução da orientação da definição de Métodos Mistos.

Ator (s) e ano	Foco da definição
Greene, Caracelli e Graham (1989)	Métodos / filosofia
Tashakkori e Tiddlie (1989)	Metodologia
Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007)	Pesquisa qualitativa e quantitativa/ propósito
Greene (2007)	Múltiplas maneiras de enxergar, ouvir e extrair sentido do mundo social
Creswell e Plano Clark (2007)	Métodos/ filosofia
Creswell (2013)	Métodos/ filosofia/ projeto de pesquisa

Fonte: Creswell; Clark (2013).

Como definição de métodos mistos, esta pesquisa, utiliza a perspectiva de Creswell e Clark (2013, p. 256):

Os métodos mistos são definidos como aqueles que incluem pelo menos um método quantitativo (destinado a coletar números) e um método qualitativo (destinado a coletar palavras), em que nenhum tipo de método está inerentemente ligado a qualquer paradigma particular de investigação.

Na pesquisa de métodos mistos, os investigadores usam tanto dados quantitativos como qualitativos, porque trabalham para oferecer um melhor entendimento de um problema de pesquisa. Assim, Prates (2010, p.2) contextualiza esta perspectiva expressando:

Não existem qualidades que não sejam constituídas a partir do acúmulo de quantidades e nem quantidades que não se refiram a uma qualidade, logo, o real se movimenta a partir dessa relação quantidade-qualidade em contradição constante para que o movimento se realize processualmente.

A interdisciplinaridade das pesquisas relacionadas com métodos mistos acaba por ser objeto de estudo de pesquisadores. Para Silva e D'Antona (2013) as

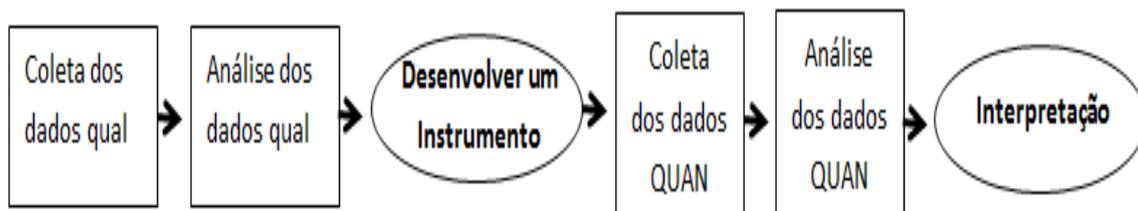
características interdisciplinares do método misto são sua principal contribuição acadêmica para os autores de diversas áreas (saúde, educação, psicologia, ciências sociais e ciências sociais aplicadas), os quais podem articular preceitos quantitativos e qualitativos para o efetivo desenvolvimento dos problemas de pesquisa.

Mesmo com número crescente de pesquisas relacionadas ao uso do método misto, como abordado no Quadro 18, deve-se admitir que existem desafios a sua utilização. Com base nas discussões é necessário o desenvolvimento de múltiplas habilidades nos pesquisadores (quali-quantitativas) para efetividade da condução dos estudos.

Para efeito da descrição do delineamento metodológico, desta pesquisa, registre-se o modelo estratégico utilizado o “sequencial exploratório”. Hanson et al. (2005), descrevem que a condução de inferências qualitativas iniciais nesta estratégia confere substância ao estudo, para assim captar dados quantitativos, capazes auferir um maior aprofundamento teórico. Como no caso das especificidades das variáveis relacionadas ao objeto de estudo desta pesquisa, ou seja, o desempenho das IMFs.

A estratégia “sequencial exploratória” pode ser constituída de duas etapas, conforme ilustrado na Figura 12, as quais apresentam diferentes estruturas de coleta e análise de dados (CRESWELL; CLARK, 2013).

Figura 12- Diagrama para o estudo sequencial exploratório.



Fonte: Creswell e Clark (2013, p. 117).

Portanto, o delineamento sequencial exploratório, desta pesquisa, foi planejado em duas fases: a primeira de natureza qualitativa exploratória utilizando a coleta de dados, por meio de entrevistas semidiretivas com representantes de um conjunto de instituições relacionados com a oferta de microcrédito no Brasil e um representante do Fórum Latino Americano de Microfinanças. Esta etapa gerou como resultado um conjunto de indicadores que operacionalizaram os construtos/dimensões evidenciadas no referencial teórico, bem como orientaram o desenho do modelo de desempenho a ser testado. A partir dessa concepção, foi estruturada a pesquisa de

natureza descritiva quantitativa, que utilizou o questionário como instrumento de coleta dos dados primários, tendo como resultado a descrição das relações do modelo validadas (e as não validadas).

3.2 Etapa Qualitativa da Pesquisa

Nessa etapa, destacou-se indicadores subjetivos ou intangíveis e os indicadores tangíveis presentes na concepção das dimensões que expressam o desempenho das IMFs. Sejam esses presentes nos construtos do ambiente de gestão das IMFs, sejam os presentes nas relações da IMF com o potencial tomador de crédito.

Para tal, foi realizada a pesquisa exploratória com atores relacionados à oferta de microcrédito produtivo orientado, com o intuito de evidenciar suas ideias e intuições relacionadas ao desempenho das IMFs (GIL, 2010).

Adicionalmente, embora existisse domínio sobre um conjunto inicial de fatores, a ser considerado na investigação, sobre possíveis determinantes do desempenho das IMFs, especialmente, com foco no microcrédito produtivo orientado. Ainda havia um caminho a ser percorrido, no sentido, da operacionalização dos construtos e das variáveis de influência, em especial, na identificação das melhores práticas de mensuração do construto Capital Social, Liderança, Orientação Empreendedora, Capital Estrutural.

3.3 Participantes da Etapa Qualitativa da pesquisa

As entrevistas da primeira etapa da pesquisa foram focadas nas IMFs e instituições que possuíam experiência com a oferta de microcrédito produtivo orientado e relação com o desempenho institucional deste setor, no Brasil.

Assim, os casos da primeira etapa da pesquisa foram selecionados intencionalmente, visto a busca de atores que possuíam relação direta com o problema da pesquisa. Complementarmente foram selecionados bancos públicos e instituições parceiras, de forma a melhor contemplar o ambiente, onde as IMFs estão inseridas. O Quadro 19 registra a composição dos casos integrantes do estudo qualitativo.

Quadro 19- Atores Inferidos na primeira etapa da pesquisa.

Quantidade	Instituições
01	Fórum Latino Americano e do Caribe de Oferta de Microcrédito Produtivo Orientado.
01	Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito Produtivo Orientando
02	Banco de Desenvolvimento Público
07	IMF (OSCIPs)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada, por mediação da utilização de roteiro de entrevista semiestruturado, com função de auxiliar no aprofundamento das características do constructo do desempenho das IMFs (OSCIPs), no Brasil.

Na primeira etapa, utilizou-se da pergunta norteadora ou orientadora, conforme é de praxe nas pesquisas sociais com a intenção de aprofundar a experiência dos atores e compreender o significado do principal problema da pesquisa, nesse caso, o desempenho das IMFs (OSCIPs), no mercado de microfinanças (GIL, 2010). A pergunta apresentada para cada gestor das instituições selecionadas intencionalmente foi: **“Fale o que você entende por “Sucesso, Desempenho ou Performance” em uma IMF? ”**.

Registre-se, o uso das três terminologias (Sucesso, Desempenho ou *Performance*), em virtude do pouco aprofundamento teórico com o tema no período de realização da etapa qualitativa da pesquisa. Contudo, no decorrer do desenvolvimento se estabeleceu o termo desempenho como padrão para a presente tese.

A coleta dos dados foi realizada com os atores foco da pesquisa em reuniões ou eventos realizados pela ABCRED. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas - como ferramenta de coleta e armazenamento das informações da entrevista – e, posteriormente, transcritas.

3.5 Análise de dados da primeira etapa de pesquisa

A metodologia de análise qualitativa adotada para a etapa inicial desta pesquisa é a análise de conteúdo, pois, a mesma busca categorizar as informações obtidas no processo de coleta de dados.

O uso da análise de conteúdo foi adequado ao problema desta pesquisa e pode ser descrita, a partir, da abordagem de Bardin (1977, p. 101):

Os resultados da análise de conteúdo devem ser tratados de maneira a serem significativos e válidos. As operações estatísticas permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras em modelos os quais condessam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

A seleção da técnica tem relação direta com o delineamento sequencial exploratório, pois, o resultado de sua aplicação culmina na construção de um conjunto de indicadores quantitativos. Bardin (1977) destaca que a sistematização do conteúdo das mensagens pode auxiliar na construção de fatores quantitativos que permitam a inferência sobre conhecimentos estabelecidos na pesquisa.

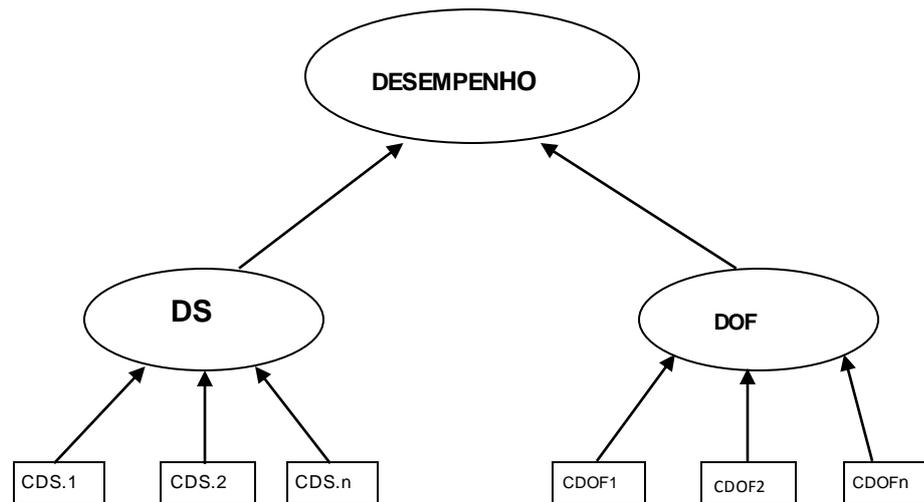
Outra alegação teórica que corrobora com o delineamento adotado na presente pesquisa é o pragmatismo presente no uso da técnica. Trivinos (1987) salienta que a análise de conteúdo deve ser apoiada por referencial teórico, preferencialmente, relacionado com o problema de pesquisa.

Assim, com o intuito de articular as fases da metodologia de análise, desta pesquisa, foi utilizado o modelo proposto por Bardin (1977, p.95), sendo o mesmo composto por três etapas:

1. Pré-análise dos dados;
2. A exploração inicial do material;
3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A análise qualitativa para Denardo e Levers (2002, p. 02) “é o processo que envolve peneirar os dados, filtrando o que são informações significativas, identificando padrões na construção de uma estrutura para se comunicar a essência do que é revelado”. Os autores destacam que este processo pode ter como suporte ao uso de sistemas computadorizados na dinamização das etapas de pré-análise, exploração, tratamento e apresentação dos resultados.

Figura 13- Categorização a partir do conteúdo das entrevistas.



Fonte: Elabora pelo autor.

Neste sentido, o *Nvivo software* produzido pela *QSR International Pty Ltd.* É indicado como suporte para realização de análises qualitativas de dados, de diferentes proporções, por vários autores (DENARDO; LEVERS, 2002; RICHARDS,1999; GIBBS, 2002; GUIZZO et al., 2003; LEWIS 2004; LEECH; ONWUEGBUZIE, 2011; SOTIRIADOU; CASTLEBERRY, 2014; BRANDÃO; MIGUEZ, 2015) e foi utilizado nessa etapa.

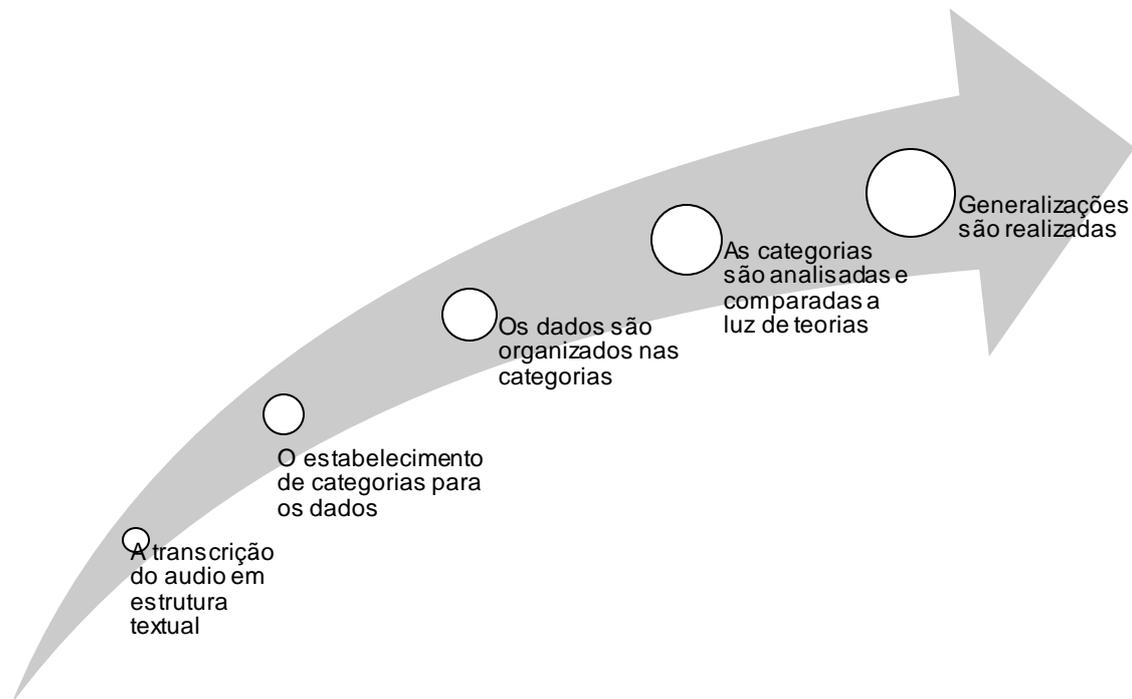
Corroborando com Denardo e Levers (2002), Castleberry (2014) evidencia que o *NVivo*, em seu processo de análise, suporta diferente tipos de dados textuais (.txt, .doc, .docx, .rtf), conforme o autor, uma ampla gama de usos de dados confere ao software relevante atratividade entre pesquisadores.

Descrita por Bardin (1977), a categorização dos dados em temas ou dimensões é um dos desafios da pesquisa qualitativa. Em paralelo, Castleberry (2014) registra que o uso do *Nvivo* é relevante neste processo, pois, o mesmo ao codificar os dados em estruturas denominadas como “nós” facilita sua transformação em informações necessárias ao pesquisador.

Dada a evidência da contribuição do uso do *software*, justifica-se o uso na realização da análise da etapa qualitativa do presente estudo. O suporte do software *Nvivo*, deu-se, por meio de sua versão 9.0 *for Windows*, a qual é parte integrante da Biblioteca de Software da Escola de Economia e Gestão (EEG), da Universidade do Minho, em Portugal. A instituição é conveniada com a Universidade Municipal de São Caetano do Sul, onde parte desse estudo foi realizado, no período de Bolsa CAPES, modalidade “Sanduíche”.

A Figura 14 apresenta uma proposta de encadeamento de etapas a serem seguidas na utilização do *Nvivo* em análises qualitativas. O modelo de Denardo e Levers (2002) foi utilizado para a etapa qualitativa da análise, a qual tem relação direta com o processo de elucidar as demandas dos objetivos (a) e (b) propostos na presente pesquisa.

Figura 14- Processo de Análise de Dados com uso do *Nvivo* 9.0.



Fonte: Elabora com base em DeNardo e Levers (2002).

Portanto, após a transcrição do áudio coletado nas entrevistas individuais com os gestores principais das IMFs, associadas à ABCRED, foi realizado *upload* dos arquivos textuais para a plataforma do *Nvivo9.0for Windows*, por intermédio da aba *external data* na ferramenta *documents*.

Na sequência, foi iniciado o processo de codificação ou categorização dos dados, o qual utilizou da abordagem exploratória com a criação de categorias à medida que os dados foram pré-analisados (BAZELEY; JACKSON, 2013).

A categorização deu-se, por meio da criação de nós para as duas dimensões do Desempenho (Social e Operacional Financeira) estabelecidas previamente para a presente pesquisa, conforme orientações encontradas no referencial teórico. Para tal, foi utilizada aba *create* e a ferramenta *nodes* para a criação de dois nós para as

dimensões Social e Operacional Financeira do Desempenho em IMFs. A partir, do desenvolvimento da pré-análise foram criados nós internos ou sub-nós para essas duas categorias iniciais.

Nessa linha, a partir das leituras dos dados textuais na plataforma do Nvivo9.0 *for Windows* várias categorias foram emergindo e aprofundadas a cada nova entrevista analisada.

O resultado do processo de categorização das entrevistas com gestores principais das IMFs, associadas à ABCRED, foi realizado, por intermédio de modelos gerados pelo *Nvivo 9.0*.

Como última etapa da parte qualitativa do estudo, sobre o desempenho das IMFs, foram realizadas discussões com foco no auxílio do aprofundamento dos objetivos (a) e (b) do presente estudo. Tanto para dar suporte à construção do instrumento quantitativo, como testar a significância das relações de influência e as variáveis que possivelmente operacionalizam do desempenho no setor.

3.6 Etapa quantitativa da pesquisa

O processo da pesquisa quantitativa foi planejado, a partir das orientações emergidas do referencial teórico e complementadas pelos achados evidenciados na etapa qualitativa, como ocorrências que sugeriram as escalas de conceito ilustrativas de possíveis fatores de influência sobre o desempenho das IMFs, bem como da escala ilustrativa desse conceito.

Assim, ratificando a relevância da pesquisa exploratória inicial como apresentado no delineamento sequencial exploratório. Registre-se, que o aprofundamento sobre o ambiente e o conceito de desempenho das organizações de microcrédito contribuíram para o delineamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa quantitativa, com foco no estudo das relações estruturais entre Capital Social, Orientação Empreendedora, Liderança do Gestor, Capital Humano, Capital Estrutural, Desempenho Social, Desempenho Financeiro com o Desempenho da IMF.

Para isso, a abordagem a seguir identifica e descreve os elementos estruturantes da pesquisa quantitativa, a saber: A população alvo e o número mínimo de casos para atendimento à análise estatística prevista no tratamento dos dados, especialmente, a estimativa das relações estruturais; abordagem para a coleta dos

dados; elaboração do instrumento de coleta dos dados, incluindo a descrição do procedimento de validação das escalas da Dimensão Social, Dimensão Operacional Financeira, Capital Estrutural e a Orientação Empreendedora, a partir da avaliação por especialistas; os procedimentos de análise estatística univariada e de análise estatística multivariada que descreveram o ambiente das IMFs, frente aos conceitos investigados, e as relações estruturais do modelo de desempenho das IMFs estatisticamente significantes, respectivamente.

3.7 População do estudo e público alvo

A população do estudo refere-se às instituições de microfinanças associadas à ABCRED, totalizando, 36 instituições atuantes, em todas as 5 (cinco) regiões do território brasileiro. O público alvo para coleta de dados foram diretores executivos e os gerentes/responsáveis pelo setor financeiro das IMFs, totalizando, portanto, dois casos por instituição e 72 casos no conjunto daquelas IMFs. Entretanto, durante a coleta foram detectadas duas IMFs sem atuação com microcrédito, o que, reduziu em 04 (quatro) casos o público alvo da pesquisa, resultando em 68 casos possíveis, integrantes da presente pesquisa.

Em virtude, do pequeno número de casos planejado, buscou-se conhecer o número mínimo para atender a um poder estatístico da amostra de pelo menos 0,50 considerado moderado, por Santos e Virtuoso-Junior (2008). Diante da existência de 7 (sete) variáveis preditoras no instrumento de pesquisa e um f^2 0,15. Essas medidas resultaram em uma amostra mínima, 61 casos, como pode ser observado na Figura 15, que ilustra a aplicação do procedimento utilizando o software G Power 3.0.

Figura 15- Tela G Power 3.0 para amostra mínima para a pesquisa.

Test family	Statistical test	
F tests	Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero	
Type of power analysis		
A priori: Compute required sample size – given α , power, and effect size		
Input Parameters		
Determine =>	Effect size F ²	0.15
	α err prob	0.05
	Power (1 – β err prob)	0.50
	Number of predictors	7
Output Parameters		
	Noncentrality parameter λ	9.1500000
	Critical F	2.1880605
	Numerator df	7
	Denominator df	53
	Total sample size	61
	Actual power	0.5047570
X-Y plot for a range of values		Calculate

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante deste cenário, ao final da administração do instrumento de pesquisa aos gestores (executivos e financeiros) das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, foram realizadas 64 entrevistas, de um público alvo total de 68 casos possíveis, para o presente estudo.

3.8 Abordagem para a coleta de dados

Os dados foram coletados, por intermédio de entrevistas por telefone, utilizando questionário estruturado, tendo como unidade informante o diretor executivo ou gestor principal e o responsável pelo setor financeiro da IMF.

A opção pelas entrevistas por telefone deu-se em razão da dispersão geográfica das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED. Também, pela dificuldade de agendamento de entrevistas presenciais com diretores executivos e responsáveis pelo setor financeiro das instituições

As entrevistas foram realizadas com o apoio de técnicos do Instituto de Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (INPES), os quais são especializados nesta modalidade de abordagem em pesquisas acadêmicas.

Nesta linha, a administração do instrumento de pesquisa junto aos entrevistados foi precedida do envio de uma carta de conscientização da importância da pesquisa para instituição, a qual foi encaminhando por mecanismos formais da Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito Produtivo Orientado.

3.9 Elaboração do instrumento de Coleta

As pesquisas relacionadas com o tema do desempenho institucional enfrentam entraves no seu desenvolvimento. Dentre as principais dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores está a disponibilidade de dados ou informações institucionais, necessárias para mensuração do desempenho (CARNEIRO, 2005).

No setor de microfinanças as constatações de Carneiro (2005) não são diferentes das de Agarwal e Sen (2009). Ambas destacam que como não existem padrões internacionais de modelos para divulgação de dados contábeis ou que representem variáveis quantificáveis, quanto ao desempenho de IMFs, as pesquisas relacionadas enfrentam sensíveis dificuldades.

Neste sentido, as afirmações já mencionadas de Hartarska (2005) sobre a dificuldade da obtenção de dados ligados a mensuração do desempenho (social e operacional financeiro) em ONGs, podem ser associadas, também as IMFs OSCIPs, visto as similaridades entre estas instituições.

Assim, considerando as evidências da possível dificuldade em obtenção de dados das instituições de microfinanças (HARTARSKA, 2005; CARNEIRO, 2005; AGARWAL; SEM, 2009). A opção de outras pesquisas do setor brasileiro em utilizar dados secundários (ARAÚJO, 2012; BORBA, 2012), e a submissão de medidas subjetivas ou conceituais para avaliação/opinião com foco no desempenho (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009) consolidaram a opção da coleta de dados primários utilizando de escala de conceito para etapa quantitativa da presente pesquisa.

Mesmo sem pleno consenso do uso da escala de mensuração tipo *likert*, a mesma tem sido utilizada por pesquisadores de diversas áreas com o intuito de mensurar a avaliação psicométrica de respondentes sobre determinado tema (DALMORO; VIEIRA, 2014). Nesse sentido, optou-se por este modelo de escala.

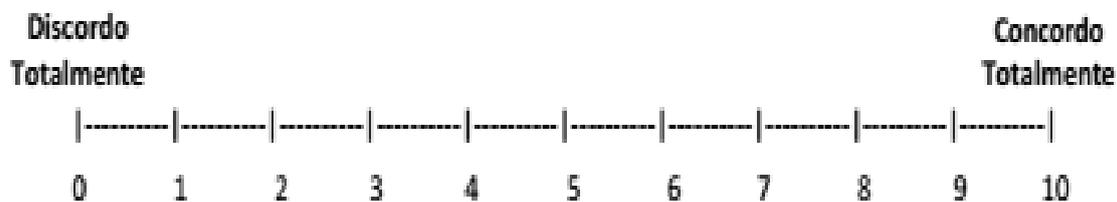
Para a presente pesquisa a escolha da escala tipo *likert* se deu, em virtude da necessidade de avaliar conceitualmente a opinião de gestores executivos e diretores financeiros, das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, em relação às possíveis categorias operacionalizadoras do desempenho em suas dimensões social e operacional financeira e fatores que podem influenciar seu resultado.

Contudo, a utilização da escala tipo *likert* exige do pesquisador a escolha do número de pontos usados em sua configuração. Segundo Dalmoro e Vieira (2014) esses podem variar de 0 a 100 pontos. Neste sentido, para a presente pesquisa foram utilizados 10 pontos, pois, o sistema de 0 a 10 pode facilitar o entendimento do instrumento de pesquisa pelo entrevistado e, assim, um ganho na informação transmitida.

Hair et al. (2005), também, destaca que quanto mais pontos são utilizados em uma escala tipo *likert*, mais precisão o pesquisador terá da intensidade da opinião do respondente, quanto, ao conjunto de conceitos investigados.

Os itens da escala estão organizados de zero a dez (da esquerda para a direita). Com apresentação do rótulo **Discordo Totalmente** na extremidade esquerda, ou seja, na posição zero, e do rótulo **Concordo Totalmente** na extremidade direita, ou seja, na posição dez. Conforme ilustrado pela Figura 16.

Figura 16- Escala de Mensuração dos itens investigados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante discussões preliminares realizadas na pesquisa, a criação do questionário utilizou-se de vários passos encadeados com foco em uma melhor organização do processo de coleta de informações, visando a sustentação dos objetivos propostos, para a presente tese, com foco no Desempenho de IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED.

Considerando a relevância do processo de construção dos questionários, em pesquisas na área de administração, para a qualidade da coleta do dado (HAIR et al., 2005) entre a etapa de considerações iniciais e a submissão do questionário ao pré-teste foram construídas 15 versões. Após, alguns ajustes sugeridos pelo resultado do pré-teste, a versão 16 foi considerada como o instrumento de coleta de dados final, ou seja, o questionário a ser administrado junto aos sujeitos de pesquisa.

O desenvolvimento das versões do instrumento de coleta de dados foi alimentado pelo aprofundamento das discussões sobre escalas, indicadores de influência e operacionalização do constructo do desempenho em instituições de microfinanças, à luz dos objetivos propostos na pesquisa. Essa discussão gerou um conjunto de hipóteses consideradas na construção dos questionários, no sentido, de contemplar as variáveis (constructos) presentes nessas hipóteses, as quais são detalhadas a seguir.

3.10 Hipóteses Iniciais da Pesquisa.

A formulação das hipóteses da pesquisa visa alcançar os objetivos propostos e centra-se nas variáveis que ajudam a explicar a dimensão Desempenho das IMFs. Desse modo, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H₁: A relação entre Capital Humano o desempenho das IMFs é positiva.

H₂: A relação entre a Orientação empreendedora e o desempenho das IMFs é positiva.

H₃: A relação entre o Capital Social e o desempenho das IMFs é positiva.

H₄: A relação entre a Liderança do Gestor e o desempenho das IMFs é positiva.

H₅: A relação entre o Capital Estrutural e o desempenho das IMFs é positiva.

H₆: O desempenho social é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.

H₇: O desempenho operacional financeiro é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.

A sustentação teórica das hipóteses delineadas para esta pesquisa tem por base um arcabouço teórico inicial, construído com foco na operacionalização dos objetivos propostos. O que, pode ser evidenciado no Quadro 20.

Quadro 20- Sustentação teórica das hipóteses da pesquisa.

Hipótese	Autor/Ano
H ₁ : A relação entre o capital humano e o desempenho das IMFs é positiva.	Morduch, (2000); Soares; Mello-Sobrinho; (2008); Strapasson, (2009); Pop; Bresfelean, (2012); Canales, (2014)
H ₂ : A relação entre os fatores selecionados da oferta de MPO e o desempenho das IMFs é positiva.	Luzzi e Weber (2006) e Pop e Bresfelean (2012)

H ₃ : A relação entre a Orientação empreendedora e o desempenho das IMFs é positiva.	Covin; Slaven (1991); Lumpkin; Dess (1996); Covin; Miller (2013); Neto et al. (2013)
H ₄ : A relação entre a Capital Social e o desempenho das IMFs é positiva.	Merskland e Strom, (2009) e Baklouti, (2013)
H ₅ : A relação entre a liderança do Gestor e o desempenho das IMFs é positiva.	Stiglitz (1990), Covin e Slevan (1991), Merkland; Stron (2009); Galema et al. (2012)
H ₆ : A relação entre o Capital Estrutural e o desempenho das IMFs é positiva.	Zeller e Meyer (2002); Latife, (2004)
H ₇ : O desempenho social é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.	Yunus; Jolis, (2008); Husain; Jiwani, (2012); Moreira; Antonello, (2011); Luzzi; Weber; (2006); Schreiner, (2002); Woller, (2002); Hartarska, (2005)
H ₈ : O desempenho financeiro é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.	Cull et al. (2007) Morduch; Armendariz; (2010); Husain; Jiwani. (2012); Latife, (2006); morduch, (2000); Junqueira; Abramovay, (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.11 Descritivo da etapa de Pré-teste do instrumento de coleta de dados

O pré-teste foi realizado para identificar as percepções dos agentes das IMFs, foco do estudo, quanto à adequação textual e semântica das afirmativas à realidade das instituições. Cabe ressaltar, com base no reduzido número de casos possíveis na coleta de dados, o pré-teste foi realizado com um gestor.

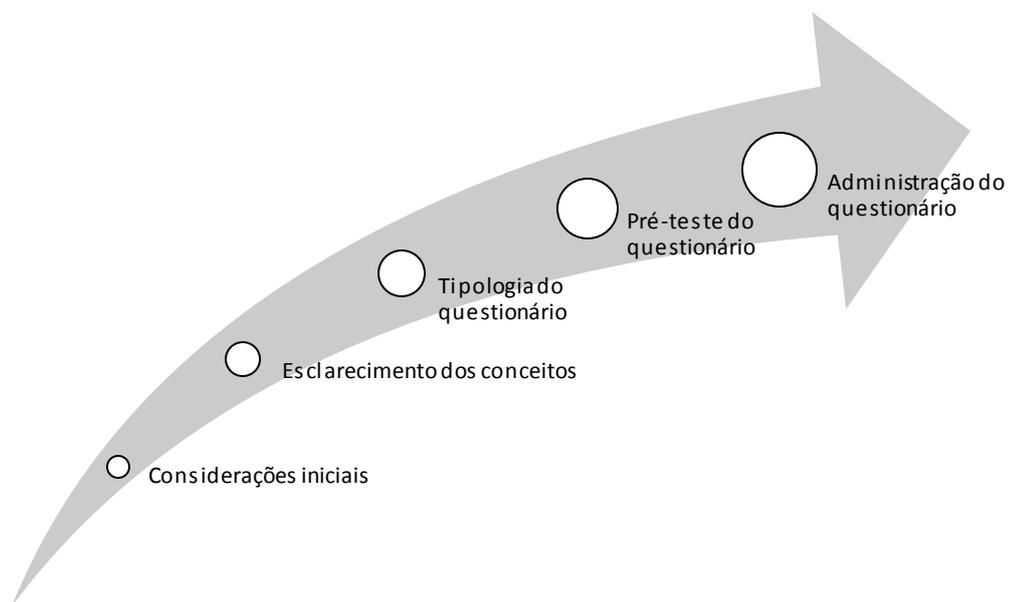
O gestor selecionado para entrevista atua há mais de 15 anos no mercado de microfinanças, participa de fóruns nacionais e internacionais de discussões sobre microcrédito e atua há, aproximadamente, 10 anos em uma das 36 IMFs, associadas à ABCRED.

A realização da entrevista seguiu as mesmas características utilizadas, posteriormente, no processo de coleta de dados: envio de contato por e-mail com as características da pesquisa e com cartão resposta; agendamento do horário de aplicação; aplicação do instrumento de coleta de dados por telefone.

Na aplicação do instrumento de pesquisa o entrevistado foi questionado quanto à adequação da cada afirmativa a realidade das IMFs, associadas à ABCRED. Ao final da aplicação do instrumento, o entrevistado relatou à adequação das afirmativas do instrumento de coleta de dados à realidade das IMFs, o mesmo destacou a

facilidade de interpretação das informações buscadas em cada afirmativa e a utilização de termos específicos do mercado brasileiro, os quais podem facilitar o entendimento dos entrevistados. A Figura 17 apresenta o encadeamento das etapas do processo de construção de questionário, adotado na presente pesquisa.

Figura 17- Processo de Construção do Instrumento da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hair et al. (2005, p. 213).

3.12 Análise dos resultados

A análise dos dados foi dividida em três etapas. A primeira focou a validação das escalas de conceito, buscando verificar, entre os indicadores conceitualmente vinculados aos conceitos (dimensões/constructos) aqueles que também apresentassem aderência. A segunda etapa focou a descrição das características dos respondentes, do ambiente das IMFs relacionado com os conceitos investigados e validados na etapa anterior, utilizou-se a estatística descritivas básicas (tendência central e dispersão). Por fim, a terceira etapa tratou da estimação do modelo estrutural relacionado o desempenho das IMFs aos fatores de influência selecionados nesse estudo.

Registre-se que, quanto à primeira etapa de estudo da confirmação das relações entre os indicadores e suas respectivas dimensões/constructos latentes (Capital Social, Orientação Empreendedora, Liderança do Gestor; Capital Humano e Desempenho) foram aplicados procedimentos de análise fatorial exploratória unidimensional. Essas tiveram intuito de servir como orientação para a confirmação (ou não) da estrutura de indicadores da dimensão/constructo submetida para análise.

Segundo Hair et al. (2005, p. 388):

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores. Identificando relações latentes (não facilmente identificáveis) e combinando variáveis em alguns fatores, a análise fatorial simplifica nossa compreensão dos dados.

Vale observar que, em virtude da dificuldade de mensuração do desempenho em organizações, como no caso das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, os estudos tendem a utilizar instrumentos com um número relevante de indicadores, o que, na fatorial auxiliou no processo de sintetização ou seleção dos indicadores estatisticamente válidos e, assim, melhorar a compreensão do conceito aplicado a cada situação empírica.

Nessa linha, Garson (2013) corrobora com as afirmativas de Hair et al. (2005), ao descrever que o uso da análise fatorial auxilia na redução de atributos em um número menor de fatores.

As estimativas das relações estruturais do modelo de Desempenho das IMFs, conforme hipóteses delineadas, a partir do referencial teórico e dos resultados da etapa exploratória inicial da pesquisa, foram obtidas e verificadas, mediante a aplicação da modelagem de equações estruturais utilizando o *PLS*. A abordagem, a seguir, busca apresentar um breve detalhamento sobre esse procedimento.

3.13 Regressão por Mínimos Quadrados Parciais

A essência da metodologia da pesquisa é aumentar a compreensão dos fenômenos, por meio da combinação de conhecimento teórico com o conhecimento empírico (VINZI, 2005).

Os métodos multivariados de 2ª geração permitem atingir este objetivo por:

- Considerar os erros de mensuração;

- Incorporar variáveis teóricas (não-observáveis) e variáveis empíricas (observáveis) na análise;
- Confrontar a teoria com os dados (teste de hipótese);
- Combinar teoria e dados (construção da teoria).

Nesse sentido, considere-se, que diferentemente de outras técnicas de regressão, a modelagem de equações estruturais permite representar múltiplas relações simultaneamente e com especificação da direção causal. Tal técnica possui habilidade de representar *conceitos não-observáveis* em modelos complexos, o que a torna uma ferramenta de análise multivariada “de segunda geração” (CHIN, 1998).

Assim, atendendo ao objetivo de delinear um modelo de relações estruturais, que expresse quais fatores de influência sobre o desempenho das IMFs, por intermédio da modelagem do ambiente de oferta do microcrédito encontrado nas IMFs. Foi construído, mediante a aplicação da técnica de Regressão por Mínimos Quadrados Parciais, cujo algoritmo *Partial Least Square (PLS)*, fora o apresentado por Herman O. A. Wold em 1977 (WOLD, 2001)

A análise *PLS* é uma alternativa para a regressão por mínimos quadrados à correlação canônica ou a modelagem de equação estrutural (SEM). O *PLS* pode ser implementado como um modelo de regressão, predizendo uma ou mais variáveis, dependentes para um conjunto de uma ou mais variáveis independentes (GARSON, 2012).

Contudo, Morelatto (2010) apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens a serem analisadas na utilização da *PLS*, como pode ser visualizado, no Quadro 21.

Quadro 21- Vantagens e Desvantagens da Aplicação do PLS.

Vantagens	Desvantagens
Hábil para modelar regressões com múltiplas variáveis resposta	Dificuldade na interpretação das cargas dos fatores
Não é afetado por multicolinearidade	Os estimadores dos coeficientes de regressão não possuem distribuições conhecidas e, com isso, o teste de significância dos mesmos só pode ser realizado via métodos de reamostragem
Produz fatores que tenham grandes covariâncias com as variáveis resposta, ou seja, fatores com alto poder de predição.	Falta de estatísticas de teste para o modelo

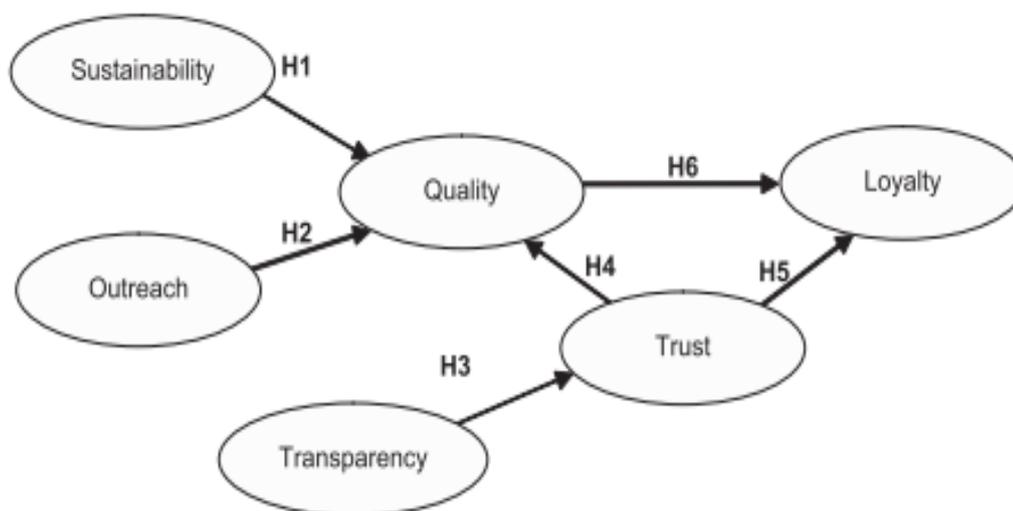
Fonte: Elaborado com base em Morelatto (2010, p 05.)

Com relação ao uso do *PLS* para estimativa das relações estruturais, destaque-se, que uma importante vantagem do seu uso se vincula ao fato da técnica ser robusta para pequena amostra ou população e/ou modelo teórico pouco difundido no setor (BABOZZI; YI; SINGH, 1991; RINGLE et al., 2014). A situação é característica da pesquisa realizada nesse estudo, ou seja, 66 entrevistas para 33 instituições participantes da pesquisa empírica. Diferentes estudos no âmbito das microfinanças, também, utilizam do *PLS* para construção de modelos hipotéticos.

Fararah e Al-Swidi (2013) realizaram um estudo em IMFs do Iêmen com foco na identificação da qualidade dos serviços prestados. Para tal, os autores utilizaram a abordagem da *PLS* com objetivo de construir um modelo hipotético para testar a satisfação na percepção dos mutuários. Contudo, essas relações não foram contempladas no presente estudo.

Gutiérrez-Nieto (2010) propõem um modelo estrutural que mede a lealdade de mutuários as IMF. No modelo são discutidas implicações gerenciais para o desenvolvimento das instituições. A Figura 09 apresenta a proposta dos autores.

Figura 18- Modelo Estrutural em IMFs.



Fonte: Gutiérrez-Nieto e Serrano-Cinca (2010, p. 04).

Para efeito desta pesquisa, o *software SmartPLS* é a implementação mais utilizada como um modelo de análise de caminhos (GARSON, 2012), assim, foi utilizado para dar suporte a presente pesquisa.

3.14 Descrição e operacionalização das variáveis do modelo estrutural

O esclarecimento dos conceitos e a escolha da tipologia para o questionário deu-se, a partir de pesquisas em bases de dados nacionais (SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library* e o Periódicos Capes), internacionais (*Proquest, Web of Science*) e pelo processo de discussão com pesquisadores relacionados ao setor de microfinanças e desempenho de instituições.

Relembra-se que algumas escalas de conceito selecionadas nesse estudo sofreram adaptações mais intensas (Desempenho nas suas dimensões Social e Dimensão Operacional Financeira; Capital Estrutural e Orientação Empreendedora) e, por isso, foram submetidas a um processo de validação por especialistas.

Os participantes especializados no processo de validação foram escolhidos, por mediação de sua relação com as escalas selecionadas. Neste processo participaram dois professores da Universidade do Minho de Portugal, um professor da Universidade Federal do Pampa, um professor da Universidade de Brasília e dois professores da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

A validação das escalas submetidas aos especialistas foi adaptada, a partir, da estrutura proposta por Santos (2012, p. 74-75), a qual, inferiu a um conjunto de especialistas quatro indagações:

1. A possível redefinição conceitual da variável, mediante o posicionamento do especialista, quanto ao pertencimento da mesma à dimensão observada;
2. O ajuste redacional dos itens mediante sugestão apresentada por especialistas;
3. A revisão do enunciado da pergunta do instrumento de pesquisa no intuito de deixar claro ao entrevistado o que se desejava saber dele.

Adaptações foram realizadas a estrutura proposta por Santos (2012), no intuito de atender as características do fenômeno das instituições de microfinanças associadas à ABCRED, foco do presente estudo.

O processo de validação se utilizou da plataforma *Google Forms* para construção e administração das assertivas aos especialistas convidados. Cabe ressaltar, o modelo do instrumento de coleta utilizado nesta etapa da pesquisa está no Apêndice B.

A escolha das escalas para mensuração do fenômeno do desempenho de IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, se deu em virtude de características como:

- Adequação a estrutura institucional;
- Adequação aos sujeitos da pesquisa;
- Adequação ao perfil dos dados;
- Adequação ao objetivo do estudo.

Preliminarmente, ressalta-se que as escalas de Liderança do Gestor, Capital Social e Capital Humano não necessitaram de alterações, visto sua adequação ao objeto de estudo e o recorte estrutural utilizado na escala original validada. Assim, estas não foram submetidas ao processo de validação por juízes, tendo sofrido apenas adequações semânticas para sua inserção no questionário.

Em virtude, de já terem sido apresentadas em seu formato final no capítulo teórico da presente tese, as escalas para mensuração do Capital Social, Capital Humano e Liderança do Gestor, não foram discutidas novamente. Assim, o Quadro 22 apresenta a escala utilizada para mensuração do Capital Social.

Quadro 22- Escala de Mensuração do Capital Social Adaptada.

Dimensões	Indicadores
Estrutural	Nossa Entidade apresenta uma boa relação com órgãos patrocinadores e financiadores do mercado de crédito.
	Nossa Entidade apresenta boa relação com outras Entidades participantes da ABCRED.
	Eu me sinto próximo às outras Entidades participantes da ABCRED.
	Nossa Entidade se sente participante de uma rede de colaboração.
Relacional	Eu confio na seriedade dos membros envolvidos na ABCRED (apoiadores e rede colaborativa).
	Na minha opinião, em geral, os órgãos envolvidos com a ABCRED sempre cumprem com as promessas feitas.
	Na minha opinião, para a formação da ABCRED foram estabelecidas regras e normas, mesmo que sejam informais.
	Na minha opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para o desenvolvimento da ABCRED.
Cognitiva	Na minha opinião, nossa Entidade compartilha a mesma visão e ambições que as demais Entidades participantes da ABCRED.
	As pessoas na nossa Entidade estão coletivamente entusiasmadas com a participação na ABCRED.
	Eu possuo relacionamentos sociais com outros participantes de outras Entidades participantes da ABCRED
	Eu reajo de forma positiva a um convite feito para um evento ligado a ABCRED.
Mobilizadora	A nossa Entidade compartilhou algum tipo de informação, bens, sugestões, experiências e conhecimento com as demais Entidades envolvidas na ABCRED.
	Durante a participação na ABCRED, a minha Entidade fez algumas ações, como captar recursos financeiros e atrair novos colaboradores, com as demais Entidades participantes dessa associação.
	A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair recursos financeiros
	A sua Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair novos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tondolo (2014, p. 157).

A escala utilizada para mensurar o Capital Social nas IMFs OSCIPs, associadas a ABCRED, apresenta em sua formação um conjunto de quatro dimensões (Estrutural, Cognitiva, Relacional e Mobilizadora), as quais são suportadas por 16 indicadores.

Para mensuração da possível influência do Capital Humano, no resultado do desempenho das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED, foi utilizada a escala de Mensuração apresentada pelo Quadro 23.

Quadro 23- Escala de Mensuração do Capital Humano Adaptada.

Dimensões	Indicadores
Conhecimento	O gestor principal dessa Entidade possui com alta formação acadêmica
	O gestor principal dessa Entidade tem alta formação específica em microfinanças
Experiência profissional	O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em negócios
	O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em gestão e liderança
	O gestor principal dessa Entidade tem elevado tempo de experiência na função
	O gestor principal dessa Entidade tem experiência diversificada e multidisciplinar
Capacidade Profissional	O gestor principal dessa Entidade tem alta capacidade profissional
	O gestor principal dessa Entidade possui elevada cultura geral
	O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de comunicação.
Habilidade Cognitiva	O gestor principal dessa Entidade toma decisões com riscos calculados
	O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de inovar
	O gestor principal dessa Entidade possui alta percepção sobre ameaças e riscos do mercado
	O gestor principal dessa Entidade busca descobrir e aproveitar oportunidades do mercado

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Felício et al. (2014, p. 364).

Destaca-se que a escala utilizada para mensurar o capital humano possui 04 dimensões (Conhecimento, Experiência Profissional, Capacidade Profissional e Habilidade Cognitiva) sendo suportadas por 13 indicadores. Outro possível fator de influência no desempenho identificado, a partir de discussões teóricas, foi a Liderança do Gestor presente no ambiente da IMF. O mesmo foi mensurado, por meio, da escala apresentada no quadro 24.

Quadro 24- Escala de Mensuração do Liderança do Gestor adaptada.

Dimensões	Indicadores
Tarefa	O gestor principal dessa Entidade valoriza a disciplina e a subordinação.
	O gestor principal dessa Entidade valoriza o respeito a autoridade.
	O gestor principal dessa Entidade é rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.
	O gestor principal dessa Entidade pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.
	O gestor principal dessa Entidade põe o trabalho em primeiro lugar.
	O gestor principal dessa Entidade indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Relacionamento	O gestor principal dessa Entidade encontra tempo para ouvir os outros membros do grupo.
	O gestor principal dessa Entidade é atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.
	O gestor principal dessa Entidade interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.
	O gestor principal dessa Entidade mostra-se acessível aos subordinados.
	O gestor principal dessa Entidade demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.
	O gestor principal dessa Entidade estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.
	O gestor principal dessa Entidade demonstra confiança nos subordinados.
	O gestor principal dessa Entidade é compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.
Situação	O gestor principal dessa Entidade dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrem seguros da tarefa a ser executada.
	O gestor principal dessa Entidade dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
	O gestor principal dessa Entidade dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrar motivados para executar a tarefa.
	O gestor principal dessa Entidade dá maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Melo (2004, p. 57-59).

Como pode ser observado, a escala utilizada para mensuração da Liderança do Gestor, na presente pesquisa, possui um conjunto de três dimensões (Tarefa, Relacionamento e Situação) suportadas por 19 indicadores.

A partir, das discussões teóricas e do delineamento metodológico utilizado na presente pesquisa, as escalas de mensuração do Capital Estrutural e da Orientação Empreendedora, presentes no ambiente das IMFs OSCIPs associadas à ABCRED, sofreram alterações, tanto em sua estrutura de indicadores, quanto no padrão da escala de resposta original. Por isso, foram submetidas ao processo de validação por especialistas.

Nesta linha, o Quadro 25 mostra as modificações realizadas na escala de mensuração do Capital Estrutural. Contudo, salienta-se que foram preservadas as dimensões teóricas proposta pelo estudo original.

A critério do pesquisador foram apresentados apenas três estágios da construção da escala (escala original, versão com alterações anterior ao processo de validação dos especialistas e a versão final com a incorporação das alterações dos especialistas).

Quadro 25- Processo de Adaptação Escala Capital Estrutural.

Dimensões	Indicadores		
	Original	Alterações antes dos Especialistas	Escala final pós Especialistas
	Investimento total e os custos operacionais em tecnologias de informação	Para que essa Entidade tenham um melhor desempenho é ser extremamente importante um alto investimento em tecnologia de informação.	Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações.
	Número de computadores por empregado	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante um maior número de computadores por colaborador.	Essa Entidade investe para a existência de equilíbrio entre o número de computadores por colaborador.
	Despesas com tecnologia de	Para que essa Entidade tenha um melhor	Retirado

Tecnologia	informação por empregado	desempenho é extremamente importante um alto investimento em tecnologia de informação por colaborador.	
	Capacidade Tecnológica	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante uma alta capacidade tecnológica.	Essa Entidade tem uma alta capacidade tecnológica pelo uso de sistemas e equipamentos informatizados em suas atividades
Processos	Custo dos processos institucionais	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante o monitoramento dos custos de processos institucionais.	Essa Entidade realiza monitoramento contínuo dos seus custos de processos institucionais.
	Distribuição de funcionários	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante uma equitativa distribuição dos colaboradores.	Essa Entidade possui uma distribuição de colaboradores do número de acordo com as necessidades de cada um de seus setores.
	Investimentos em escritório ou estrutura de produção	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante o investimento em mobiliário e escritório.	Essa Entidade investe em mobiliário e equipamentos de escritório
	Qualidade dos processos	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante a qualidade nos processos institucionais.	Essa Entidade apresenta qualidade em todas as suas operações comerciais
	Processamento de temporização e erros	Para que essa Entidade tenha um melhor desempenho é extremamente importante o monitoramento de erros em seus processos institucionais.	Essa Entidade realiza monitoramento contínuo de erros nas operações de oferta de microcrédito.
	-	Essa Entidade possui uma equipe interna operacional com alto nível de escolaridade	Essa Entidade possui uma equipe interna operacional com alto nível de escolaridade
	-		

	-	Essa Entidade possui uma equipe de agentes de crédito com alto nível de escolaridade	Essa Entidade possui uma equipe de agentes de crédito com alto nível de escolaridade
	-	Essa Entidade oferece a oportunidade de trabalhar em casa e acompanhar a criação dos filhos ou cuidar da família	Essa Entidade oferece a oportunidade de trabalhar em casa e acompanhar a criação dos filhos ou cuidar da família
	-	Essa entidade realiza monitoramento da rotatividade de colaboradores internos a IMF	Essa entidade realiza monitoramento da rotatividade de colaboradores internos a IMF
	-	Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de agentes de crédito.	Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de agentes de crédito.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Sanchez et al. (2000, p. 19) e pelo processo de validação por especialistas.

Nesta linha, o processo de construção da escala de mensuração da Orientação Empreendedora tomou por base a escala de Ferreira (2007). Essa apresenta discussões técnico científicas sobre o tema, no âmbito das instituições de microfinanças, e, por fim, o processo de validação por juízes. O que pode ser visualizado no Quadro 26.

Quadro 26- Processo de Adaptação Escala de Orientação Empreendedora.

Dimensão	Indicadores		
	Original	Alterações antes dos Especialistas	Escala final pós Especialistas
Inovação	A ênfase dada a investigação e desenvolvimento	Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações.	Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias
	A colocação de produtos novos no mercado, nos últimos 3 anos	Essa entidade lançou novos produtos ou	Essa entidade lançou novos produtos ou processos para o

		processos para o mercado nos últimos 5 anos.	mercado nos últimos 5 anos.
	Mudanças significativas na linha de produtos, nos últimos 3 anos.	Retirado	-
	-	Essa Entidade é muito arrojada em seus esforços para maximizar as oportunidades.	Essa Entidade é criativa em seus esforços para maximizar as oportunidades.
	-	Essa Entidade acredita serem necessárias diversas ações de inovação para o alcance de seus objetivos.	Essa Entidade acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos.
	-	-	Essa Entidade está estruturada para realizar ações inovadoras.
Pro-atividade	A tendência da empresa de seguir os concorrentes	Essa Entidade inicia ações que sempre são respondidas seguidas por outras instituições financeiras.	Essa Entidade inicia ações que sempre são respondidas seguidas por outras instituições financeiras
	A orientação da empresa para políticas de crescimento e inovadoras	Essa Entidade valoriza muito existência de preocupação em oferecer novos produtos ao mercado.	Essa Entidade valoriza a preocupação em oferecer novos produtos ao mercado
	A relação da empresa com os concorrentes	Essa Entidade é sempre a primeira a introduzir novos produtos no mercado de microfinanças	Essa Entidade é sempre a primeira a introduzir novos produtos no mercado de microfinanças.
	-	Essa Entidade realizou captações de novo recurso (fonte de financiamento, nova parceria ou ação estratégica) nos últimos 3 anos.	Essa Entidade estimula a captação de novas fontes financiamento

	-	Essa Entidade sempre é reconhecida por adotar novas posturas competitivas.	Essa Entidade é reconhecida por ser competitiva.
	-	Essa Entidade sempre busca realizar visitas a outras instituições de microfinanças.	Essa Entidade estimula visitas a outras instituições de microfinanças
	-	Essa Entidade sempre participa de alguns de fóruns representativos.	Essa Entidade estimula a participação em fóruns representativos do setor
Assumir Riscos	A forma como a empresa lida com a natureza do meio que a envolve	Essa Entidade sempre avalia as alternativas de modo a minimizar os custos, quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza.	Essa Entidade avalia as alternativas de modo a minimizar os custos, em situações de decisão envolvendo incerteza.
	A tendência da Empresa para projetos de Risco	Essa Entidade prefere projetos de alto risco.	Essa Entidade prefere projetos de alto risco.
	-	Essa Entidade sempre encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.	Essa Entidade encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.
	-	Essa Entidade busca expansão da área de atendimento.	Essa Entidade busca expansão da area de atendimento para novos mercados

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferreira (2007, p. 43) e pelo processo de validação por especialistas.

A busca por uma escala de mensuração para a dimensão social do desempenho, como mencionado anteriormente, resultou em um processo de discussões que abordou diferentes conjuntos de indicadores e estudos sobre a dimensão social do resultado do desempenho em IMFs.

Para tal, foi estruturada uma proposta de escala, por intermédio dos estudos identificados e submetidos ao processo de validação por especialista e pode ser visualizada no Quadro 27.

Quadro 27- Processo de Adaptação e Validação da Escala de Mensuração da Dimensão Social do Desempenho.

Dimensão	Indicadores		
	Original	Alterações antes dos Especialistas	Escala final pós Especialistas
Social	Responsabilidade social perante a comunidade	No ano de 2014, a responsabilidade social perante a comunidade aumentou expressivamente comparada ao ano de 2013.	"No ano de 2014, as ações de responsabilidade social dessa Entidade perante a comunidade aumentaram expressivamente comparadas as ações do ano de 2013."
	Profundidade e amplitude do alcance	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a operações de crédito de até R\$2.500,00 reais aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a operações de crédito de até R\$2.500,00 reais aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013."
	Mulheres mutuários	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade às mulheres aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade às mulheres aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013
	Empréstimo de Grupo	No ano de 2014, o resultado dessa Entidade em termos da quantidade de empréstimos na modalidade grupo solidário aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	No ano de 2014, o resultado dessa Entidade em termos da quantidade de empréstimos na modalidade grupo solidário aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.
	Cobertura geográfica	No ano de 2014, a capacidade dessa Entidade de atuar em novos mercados aumentou expressivamente comparada a do ano de 2013.	No ano de 2014, a participação geográfica do atendimento em novos mercados dessa Entidade aumentou expressivamente comparada a participação ano de 2013.
	—	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos clientes com negócios informais aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos clientes com negócios informais aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013."
	—	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a Micro e Pequenas Empresas aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a Micro e Pequenas Empresas aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013."

	-	No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos indivíduos pobres que geralmente não teriam acesso a crédito, aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013.	Retirado
--	---	---	-----------------

Fonte: elaborado com base em Zeller et al. (2003); Sinha (2006) Luzzi; Weber (2006); Hashemi (2007) e a partir do processo de validação por especialistas.

Outra escala que passou por processo similar à da dimensão social do desempenho foi a da dimensão Operacional Financeira. Entretanto, além do processo de construção do conjunto de indicadores frente à operacionalização de sua mensuração, os estudos identificados para esta dimensão (WOLLER; SCHREINER 2002; CULL et al., 2006; GUTIÉRREZ-NIETO et al., 2007; TEIXEIRA; RODRIGUES 2013; SANFELIU et al., 2013) são baseados em informações contábeis das IMFs. Como descrito no neste capítulo, a presente pesquisa optou pela utilização de escalas conceituais na mensuração de seus construtos.

Nesta linha o Quadro 28 apresenta o processo de construção da escala de mensuração da dimensão operacional financeira das IMFs OSCIPs, associadas à ABCRED.

Quadro 28- Processo de Adaptação e Validação da Escala de Mensuração da Dimensão Operacional Financeira do Desempenho.

Dimensão	Indicadores		
	Original	Alterações antes dos Especialistas	Escala final pós Especialistas
	Número de Escritórios	Retirado	-
	Número de Funcionários	No ano de 2014, a número de colaboradores dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013	Retirado
	Carteira de Ativos	No ano de 2014, a carteira de crédito bruta dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O volume financeiro bruto de crédito oferecido dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Retorno sobre o patrimônio	Retirado	-
	Despesa Financeira	No ano de 2014, a despesa financeira dessa Entidade teve	A despesa financeira total dessa Entidade teve um

Operacional Financeira		uma redução expressiva comparada ao ano de 2013	aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Despesa de Pessoal	No ano de 2014, a participação da despesa de pessoal no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo comparada ao ano de 2013.	A participação da despesa de pessoal no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Custo por mutuário	No ano de 2014, a participação da despesa operacional no total da receita dessa Entidade teve uma redução expressiva comparada ao ano de 2013.	A participação da despesa operacional no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Empréstimos por agente de crédito	No ano de 2014, o cumprimento das metas por agente de crédito dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O cumprimento das metas por agente de crédito dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Alocação de pessoal	Retirado	-
	Carteira de risco > 90 dias	No ano de 2014, o número de empréstimos com parcelas com mais de 90 dias em atraso ativos dessa Entidade teve uma redução expressiva comparada ao ano de 2013.	O número de empréstimos com parcelas com mais de 90 dias em atraso ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Taxa de perda de empréstimo	No ano de 2014, o número de empréstimos em atraso dessa Entidade teve uma redução expressiva comparada ao ano de 2013.	O número de empréstimos em atraso dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
	Cobertura de riscos	Retirado	-
	-	No ano de 2014, o nível acadêmico da equipe operacional dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	Retirado
	-	No ano de 2014, o nível acadêmico dos agentes de crédito dessa Entidade teve uma evolução expressiva comparada ao ano de 2013.	Retirado
	-	A realização de ações de treinamento dos colaboradores da equipe operacional são extremamente importantes para que essa Entidade obtenha melhor desempenho operacional financeiro.	Retirado

-	A realização de ações de treinamento dos agentes de crédito é considerada extremamente importante para que essa Entidade obtenha melhor desempenho operacional financeiro.	Retirado
-	No ano de 2014, o número médio de mutuários ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O número médio de mutuários ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
-	No ano de 2014, o número de renovações de contratos dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013	O número de renovações de contratos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
-	No ano de 2014, o número de novos clientes dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O número de novos clientes dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
-	No ano de 2014, as despesas dessa Entidade ajustaram se plenamente a previsão orçamentária para o período.	A despesa total dessa Entidade ajustou-se plenamente a previsão orçamentária em a 2014
-	No ano de 2014, o número de empréstimos em circulação ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O número de empréstimos ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
-	No ano de 2014, o número de agentes por município/comunidade dessa Entidade teve um aumento expressivo comparado ao ano de 2013.	O número de agentes por município ou comunidade dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
-	No exercício fiscal de 2014 a Entidade teve prejuízo financeiro.	A Entidade teve prejuízo financeiro no exercício fiscal de 2014

Fonte: Elaborado com base em Sanfeliu et al. (2013, p. 1675) e a partir do processo de validação por especialistas.

A partir da descrição operacionalizada do modelo estrutural proposta para essa tese, evidenciou-se, a organização dos indicadores, dimensões latentes e o tipo do modelo estrutural a ser testado pela pesquisa descrito no quadro a seguir.

Quadro 29- Estrutura dos variáveis componentes do Modelo Estrutural Preliminar.

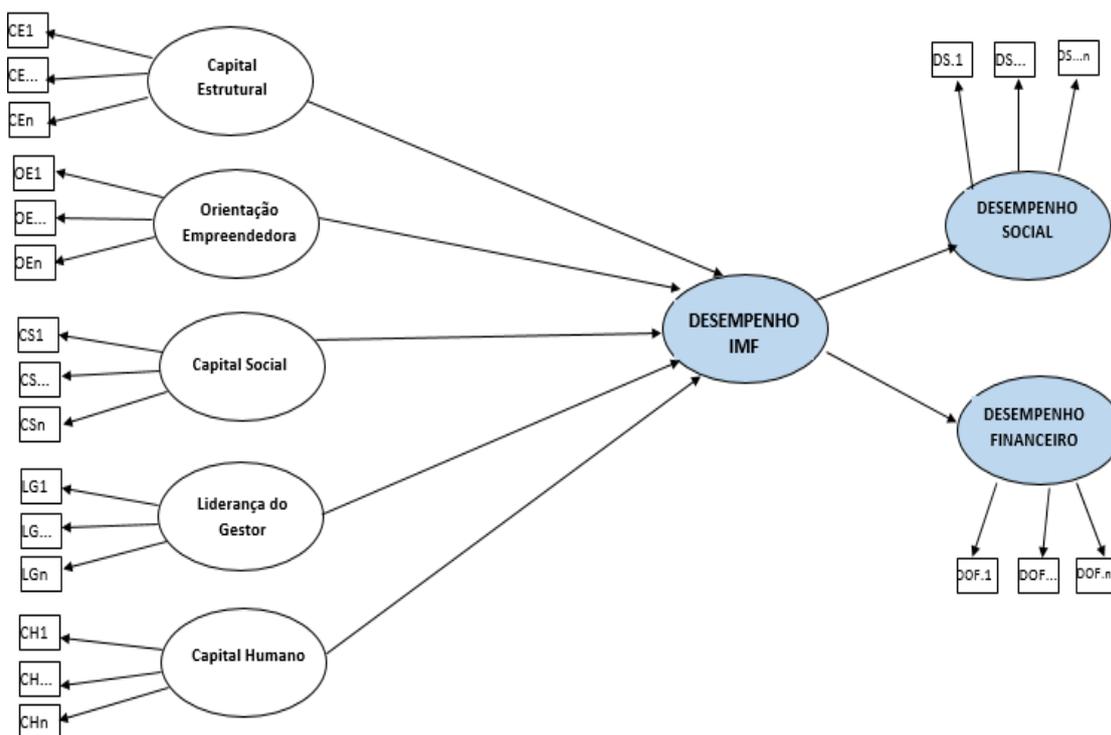
Indicadores	Dimensões latentes	Tipo de modelo estrutural	Indicadores	Dimensões Latentes	Tipo de modelo
Indicadores da operacionalização do construto	Capital Social	Reflexivo*	Indicadores da operacionalização do construto	Desempenho	Reflexivo
Indicadores da operacionalização do construto	Orientação empreendedora	Reflexivo*			
Indicadores da operacionalização do construto liderança	Liderança do Gestor	Reflexivo*			
Indicadores da operacionalização do construto	Capital Humano	Reflexivo*			
Indicadores da operacionalização do construto	Capital Estrutural	Reflexivo*			
Dimensão do Construto de Desempenho	Desempenho Social	Reflexivo*			
Dimensão do Construto de Desempenho	Desempenho Operacional Financeiro	Reflexivo*			

*Os indicadores são reflexos da variável latente, ou seja, a variação da variável latente determina a variação dos indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para tal, o modelo preliminar estrutural pode ser visualizado na Figura 19 com o intuito de ilustrar uma estrutura de relações a ser trabalhada nesse estudo com as IMFs associadas, à ABCRED.

Figura 19- Modelo Inicial das Dimensões da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo com resultados e discussões tem como finalidade apresentar, estruturar e discutir as análises obtidas no o presente estudo, frente ao conjunto de objetivos propostos nesta pesquisa.

As constatações iniciais evidenciadas pelo referencial teórico demonstraram a complexidade do fenômeno desempenho em IMFs (OSCIPs), associadas à ABCRED. Para tal, abordagens metodológicas complementares foram utilizadas com o intuito de uma efetividade maior no entendimento dos conceitos e a mensuração de suas relações.

Neste sentido, a apresentação dos resultados obtidos nas etapas com abordagens Qualitativa e Quantitativa foram estruturadas separadamente. Esta escolha se deu, em virtude da adoção do delineamento sequencial exploratório, o qual foi descrito no capítulo de Procedimentos Metodológicos.

Assim, a seção a seguir apresenta os resultados obtidos com a utilização da abordagem qualitativa, embora esses tenham sido evidenciados anteriormente e utilizados em consonância com o referencial teórico, para definição das escalas de mensuração dos conceitos dessa tese.

4.1 Evidências da etapa qualitativa exploratória

Os resultados obtidos na etapa qualitativa exploratória permitiram a construção de duas abordagens: uma relativa ao ambiente das microfinanças, no Brasil, de forma a esclarecer o ordenamento do fluxo de fundos entre as instituições; e outra relativa à percepção dos gestores acerca do desempenho no ambiente de gestão das IMFs, associadas à ABCRED.

4.1.1 O ambiente das IMFs

O mercado de microfinanças na América Latina avançou com a ampliação das políticas públicas de inclusão produtiva e combate, como já apresentado por Pollinger et al. (2007) e confirmado por Ruscheinsky e Mendizábal (2014).

Em consonância com este cenário, no Brasil, a Lei nº 11.110 de 2005 instituiu a configuração da oferta de microcrédito, em todo o território nacional, evidencia-se como marco regulatório inicial do mercado de microfinanças brasileiro.

Ressalta-se que, com a configuração de uma estrutura de regulação para o setor no Brasil, o Ministério do Trabalho e Emprego tende a possuir papel de incentivar o acesso as microfinanças, por intermédio de programas de inclusão produtiva (BRASIL, 2015).

Para isso, um conjunto de políticas e programas foi desenvolvido, dentre os quais, o PNMPO destaca-se como principal programa de suporte ao microcrédito em atividade pelo TEM, conforme descrevem Souza et al. (2015).

Estas constatações vão ao encontro das evidências identificadas nas oito entrevistas realizadas com os gestores de OSCIPs, associadas à ABCRED. Estas descrevem que o MTE possui um dos maiores programas de financiamento da operação de microcrédito no Brasil, por meio do uso de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e da parcela dos depósitos à vista destinados ao microcrédito (Lei no 10.735, de 11 de setembro de 2003).

Os gestores apontaram que as IMFs, também, contam com doações de recursos públicos e privados. Entretanto, cabe salientar que estas representam um baixo montante, se comparada aos empréstimos realizados para dar suporte à operação de oferta de microcrédito.

Neste ponto, surgem na discussão os bancos comerciais como um dos maiores parceiros comerciais das IMFs, associadas à ABCRED, no mercado de microfinanças brasileiro.

Segundo os gestores entrevistados, esses os bancos comerciais oferecem linhas de crédito específicas para entidades operadoras de microcrédito, com taxas de juros que atendam as normativas da legislação.

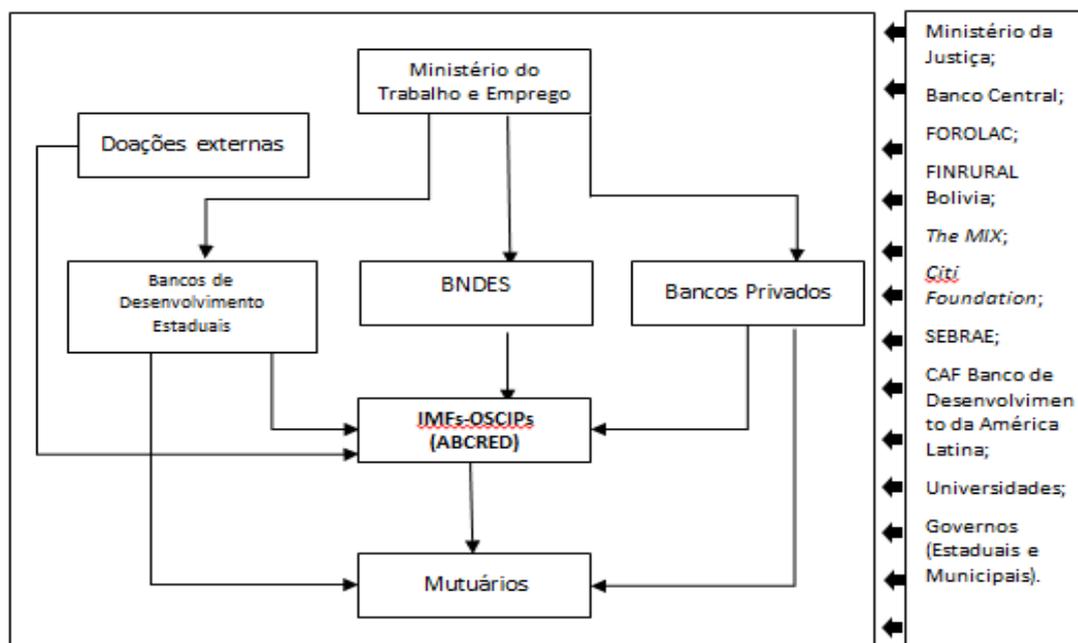
Registre-se que, durante a aplicação das entrevistas foram mencionados 02 (dois) casos de bancos de desenvolvimento estadual que possuem linhas específicas para a operação de microcrédito em sua região, sendo a Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S/A (BADESC) e a Agência de Fomento do Estado da Bahia S/A (DESENBAHIA).

Paralelamente, cabe ressaltar que outras instituições, nacionais e internacionais foram identificadas como influenciadoras do mercado de microfinanças brasileiro na percepção de gestores, são essas:

- Ministério da Justiça;
- Banco Central;
- Forolac – *Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales*;
- FINRURAL Bolívia- *La Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo*;
- *The MIX*;
- *Citi Foundation*;
- SEBRAE;
- CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina;
- Universidades; e
- Governos (Estaduais e Municipais).

Neste sentido, a Figura 20 apresenta o fluxo de dos fundos no mercado de microfinanças brasileiro, descrito com base na percepção de gestores das IMFs, associadas à ABCRED.

Figura 20- O Fluxo de Fundos no Mercado de Microfinanças na Visão dos Gestores da Pesquisados.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

A Figura 20 apresenta o fluxo de fundos no mercado brasileiro na visão de gestores de IMFs. Os fundos chegam aos mutuários das microfinanças, por intermédio de dois tipos de instituições: as que atuam apenas com a operação de microcrédito como sua atividade principal (IMFs); e as que o tem como secundário (Bancos de Desenvolvimento Estaduais e Bancos Privados).

Também, pode ser evidenciado, a partir da Figura 20, que as instituições ofertantes de microcrédito como atividade secundária repassam recursos para serem operados por IMFs.

Este comportamento de bancos privados e bancos de desenvolvimento estaduais podem ser entendidos, por meio das afirmações de Stiglitz (1990). Os autores destacam a vantagem estratégica das IMFs, frente a outros agentes do mercado de crédito, por terem mais proximidade social com seus clientes. Assim, estas podem justificar a opção destes agentes econômicos em repassar os recursos para serem ofertados por instituições como as IMFs, associadas à ABCRED.

4.1.2 Opinião dos gestores sobre o desempenho no ambiente de gestão das IMFS

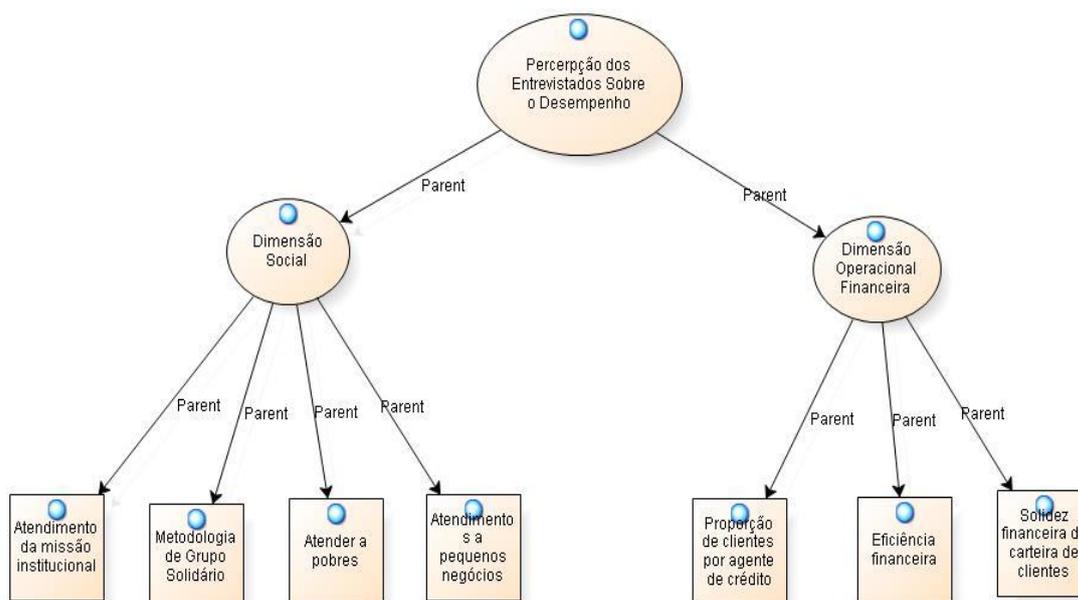
Os dados coletados com a realização das seis entrevistas, ocorridas ao longo de dois dias do mês de setembro de 2013, durante o II SEMINÁRIO Internacional da ABCRED, no auditório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional, em Brasília, geraram um conjunto de categorias que contribuíram ao entendimento das escalas integrantes do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa.

Foram entrevistados gestores de seis instituições de microfinanças de quatro regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Sudeste e Sul). Cabe ressaltar que a região Centro Oeste possui apenas uma instituição de microfinanças, associada à ABCRED, por motivos alheios a vontade do pesquisador não foi possível realizar a entrevista com o gestor da instituição.

Os arquivos textuais oriundos da transcrição das entrevistas foram codificados, pela utilização do *software* de suporte a análise qualitativa *Nvivo9.0 for Windows*. A escolha do mesmo se deu a critério do pesquisador, como já discutido no capítulo dos procedimentos metodológicos.

Nesta linha, o conjunto de manifestações dos entrevistados evidenciou conceitos estruturantes do Desempenho das Instituições de microfinanças, associadas à ABCRED, como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 21- Percepção dos Entrevistados sobre o Desempenho em IMF.



Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão social do desempenho foi claramente manifestada pelo conjunto de categorias reveladas pelos entrevistados. O termo “...o atendimento a missão institucional...” foi o mais presente nas diferentes entrevistas.

Essa evidência, acerca da declaração da missão institucional e sua relação com o atendimento aos pobres é um conceito amplamente discutido em pesquisas no setor de microfinanças (ZELLER et al., 2003; HARTARSKA, 2005; YUNUS; JOLIS, 2006; LAPENU; REBOU, 2006; MORI, 2010).

Nesta linha, para o entendimento das características das instituições de microfinanças, com base nos relatos dos gestores entrevistados, o denominado alcance social, amplamente discutido no meio acadêmico, foi identificado nos relatos, a partir das categorias: “...alcance aos pobres...”; “...as microempresas e negócios informais...”; e “...metodologia de grupo solidário...” (WOLLER; CHREINER, 2002; ZELLER et al., 2003; LUZZI; WEBER, 2006; HASHEMI, 2007).

A título de ilustrar um relato sobre o atendimento aos pobres, por intermediário do microcrédito, registre-se, a seguinte manifestação: “... o microcrédito procura chegar nas famílias mais carentes, mais pobres, aquelas pessoas que tem vergonha de comparecer nos estabelecimentos bancários suntuosos, cheio de vidro fumê...”.

A percepção dos atores entrevistados confirmam as constatações dos estudos de Zeller et al. (2003), os quais descrevem que o alcance de mutuários pobres é um operacionalizador do desempenho de instituições de microfinanças.

Nesta linha, ao evidenciarem que “...o diferencial das IMFs são os atendimentos aos desassistidos de crédito, dentre eles essas microempresas, formais ou informais...”. Os entrevistados fazem afirmativas aderentes, à abordagem de Barone et al. (2002), quanto ao papel da IMF em ofertar microcrédito a micro e pequenas empresas e/ou negócios informais.

A modalidade de grupo solidário foi evidenciada pelos atores da pesquisa com diferentes nomes: “...empréstimo em grupo...”; “...grupo solidário...”; e “aval solidário...”. Em todos os casos, o agente de crédito realiza a prospecção dos grupos no núcleo de atuação comum dos empreendedores. Neste contexto, a abordagem de Souza et al. (2015) descrevem a organização da oferta de microcrédito em quatro diferentes grupos (empréstimo individual, antecipação de recebíveis, microcrédito habitacional e grupo solidário), o que reforça a utilização desta metodologia.

Adicionalmente, Luzzi e Weber (2006) relatam que, a utilização de metodologias de empréstimos na modalidade grupo solidário pode contribuir com a operacionalização do desempenho de IMFs, em sua dimensão social.

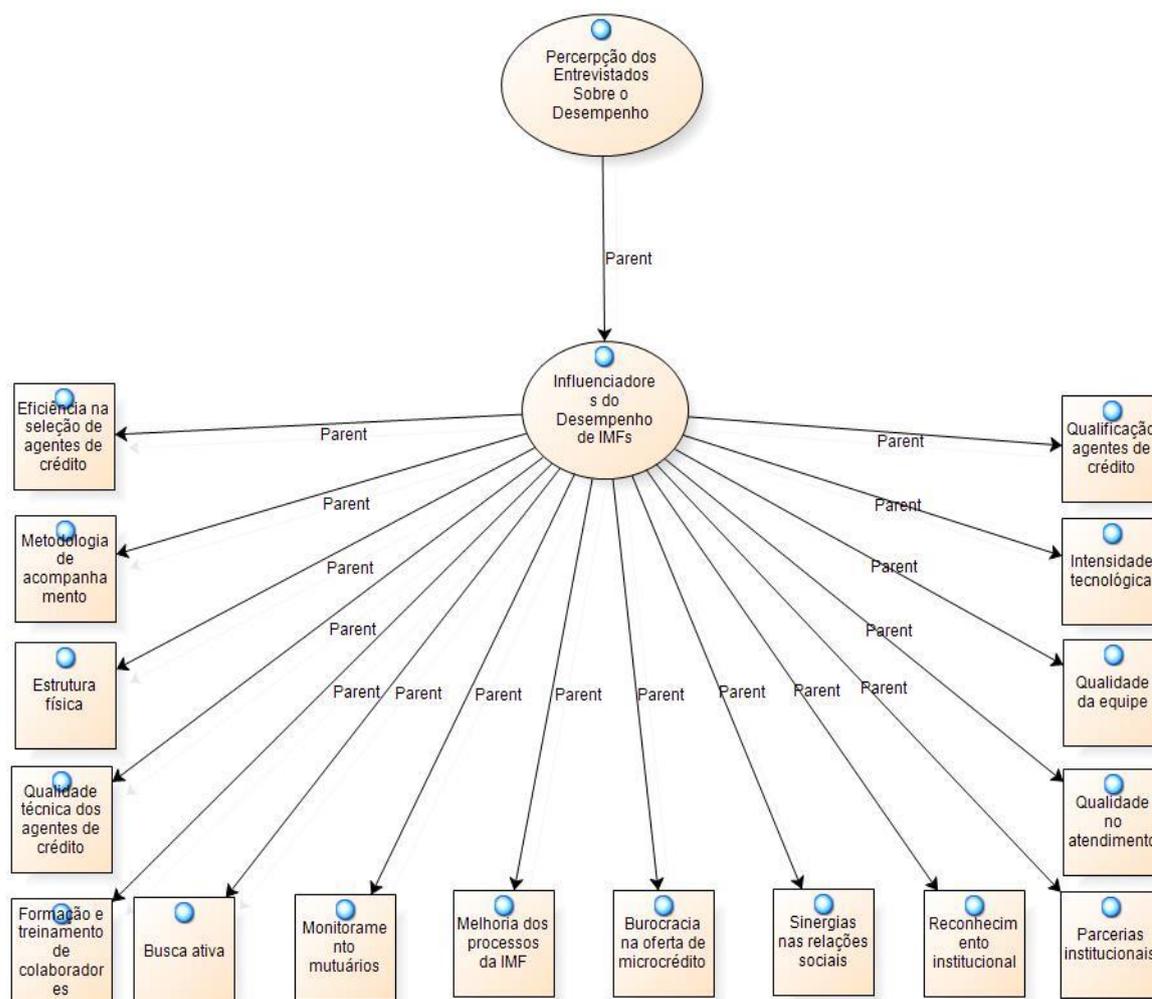
A presença da dimensão operacional financeira no conceito de desempenho das IMFs, foi destaca pelos entrevistados, a partir de manifestações que apontaram a importância da “...*eficiência financeira da instituição...*”, a qual foi relacionada com “...*a habilidade da instituição em demonstrar capacidade de pagamento...*”. Reforçando essa abordagem, Cull et al. (2007) descrevem fatores financeiros como chave na análise do desempenho de uma IMF.

Outras categorias evidenciadas na dimensão operacional financeira foram: “...*relação agente de crédito/mutuários...*”; e “...*solidez da carteira de clientes...*”. Destaca-se que, alguns entrevistados alertam que “...*dependendo do volume de empreendedores por agente de microcrédito, isso pode comprometer a qualidade da carteira...*”. Essas categorias são contempladas pela abordagem de Tucker e Miles (2004) e Husain e Jiwani (2012), quando discutem a produtividade e a redução de custos, enquanto fatores que podem explicar o desempenho em uma IMF.

A abordagem até aqui apresentada evidenciou categorias presentes nas dimensões social e operacional financeira do desempenho das IMFs, o que auxiliou na sustentação teórica do modelo proposto como tese. Assim, destaca-se a existência de similaridades entre abordagens teóricas discutidas e a percepção dos atores entrevistados na etapa qualitativa exploratória da pesquisa, quanto às características da operacionalização do desempenho na IMFs.

Essa abordagem, também, evidenciou possíveis fatores de influencias sobre o desempenho institucional na visão desses atores influenciadores do desempenho institucional, os quais foram ilustrados na Figura 22.

Figura 22- Influenciadores do desempenho em IMFs na percepção dos entrevistados.



Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os diferentes influenciadores descritos pelos entrevistados “... *eficiência na seleção dos colaboradores...*” e “...*eficiência na seleção agentes de crédito...*” podem ser consideradas fatores estratégicos para a instituição. Sob essa perspectiva, Roca-Puig et al. (2012) destacam que, as instituições podem incrementar seu capital humano com base em práticas de gestão de recursos humanos relacionados a seleção e treinamento de colaboradores.

Adicionalmente as manifestações “...*qualidade técnica dos agentes de crédito...*”; “...*qualidade da equipe técnica...*”; “...*processos de formação e treinamento dos colaboradores...*” são fatores que demandam tempo e recursos institucionais, segundo os entrevistados, o que é ilustrado pela manifestação a seguir: “...*as vezes você leva 1 ou 2 anos preparando uma agente de crédito para ele se tornar um bom agente de crédito...*”.

Outro fator revelado foi: “...a sinergia nas relações sociais internas da IMF...”, as quais tendem a auxiliar na realização de trocas entre os atores, o que é ilustrado na seguinte manifestação “...a gente termina contagiando todo mundo na instituição e todo mundo termina fazendo vários cursos de aperfeiçoamento e trocando experiências...”.

Sob essa ótica de Baklouti (2013), sugere que as sinergias presentes na estrutura das relações sociais da IMF podem ser mensuradas, por meio da teoria do capital social, as quais indicam uma possível capacidade em influenciar o resultado do desempenho das instituições.

Em relação aos processos institucionais foram identificadas, as seguintes manifestações: “...metodologias de acompanhamento...”, “...metodologia de oferta...”; “...monitoramento dos mutuários...”; e “...busca ativa...”. Uma exemplificação desses processos é ilustrada na manifestação de um entrevistado: “...o modelo de organização da IMF sai de dentro da instituição, da organização, vai até o cliente identifica desde a captação do cliente até a concessão do crédito...”.

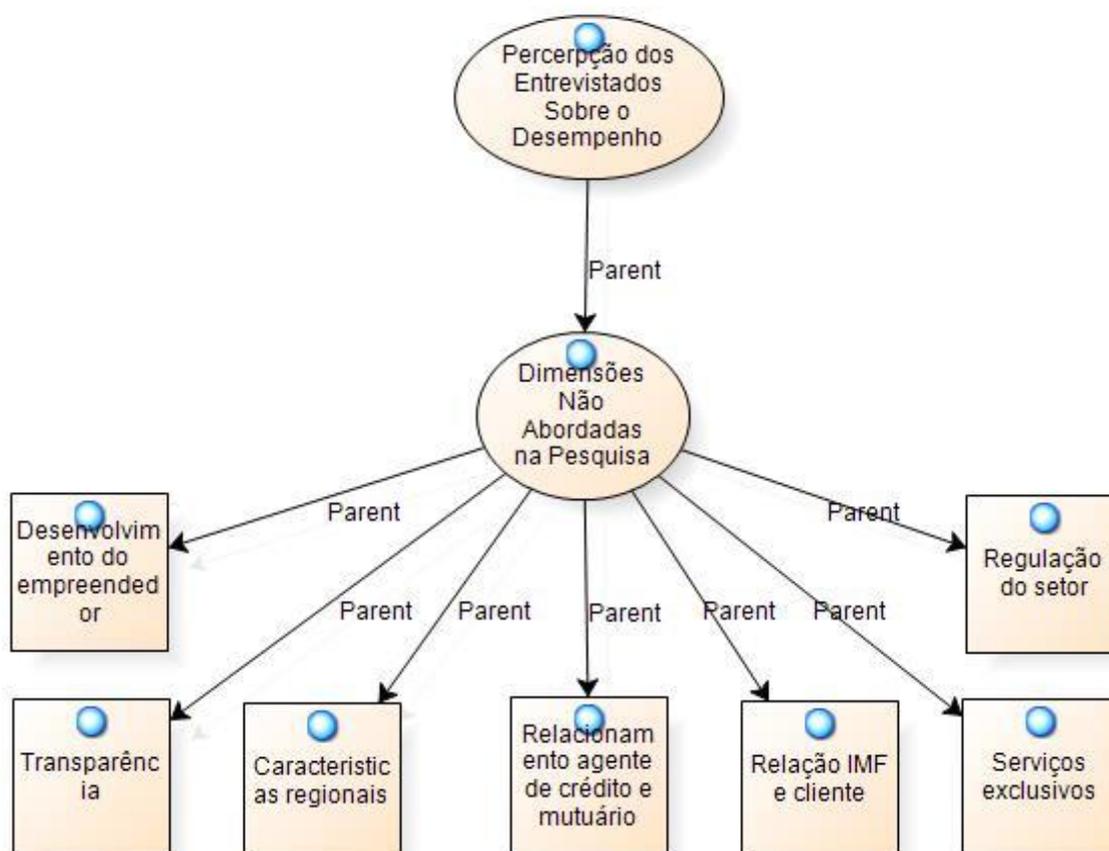
Nesta perspectiva, García-Álvarez et al. (2011) afirmam que, os ativos relacionados aos processos de produção, conhecimentos e processos informacionais da cadeia de valor compõem o chamado capital estrutural da IMF e podem contribuir para o desempenho institucional.

Outras categorias relacionadas com o capital estrutural identificadas, a partir das entrevistas foram a estrutura física representada pela “...sala de treinamento...” e “...intensidade tecnologia institucional...”, o que é corroborado na manifestação a seguir: “... o desempenho também se deve a tecnologia colocada no processo de oferta de microcrédito...”. Sobre isso, Knight (1999), em sua pesquisa, descreveu que o investimento em tecnologias, desenvolvimento de processos ou outras iniciativas internas tendem a influenciar significativamente o desempenho institucional.

Por fim, as categorias evidenciadas: “...melhoria contínua dos processos das IMF...”; “...burocracia na oferta de microcrédito...” “...reconhecimento institucional...” e “...busca por parceiras institucionais...” possuem relação com as discussões sobre a orientação empreendedora. Esta relação, pode ser evidenciada, por intermédio das discussões de Covin e Miller (2013) que abordam processos inovativos com o foco em novas ideias, tecnologias, produtos, serviços ou novas metodologias de produção; bem como o comportamento empreendedor, com o intuito de anteceder ou fazer parcerias no mercado, no qual a instituição está inserida.

Registre-se que, a partir da pesquisa qualitativa exploratória realizada para o estudo do desempenho das IMFs outras categorias que por alguns motivos não foram objeto da presente tese são apresentados na Figura 23.

Figura 23- Categorias identificadas nas entrevistas que não foram objeto de aprofundamento da tese.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias reveladas “...desenvolvimento do empreendedor...”; “características regionais...”; e “...regulação do setor...”, não foram objeto do presente estudo, por estarem situadas num âmbito externo a instituição.

Em paralelo, a categoria “...transparência...” não foi incorporada como fator de influência, em virtude de sua suposta relação com processos de captação de fundos, os quais foram contemplados na presente pesquisa.

Não foram individualmente incorporadas ao estudo, as categorias “...relacionamento IMF cliente...” e “relacionamento agente de crédito e clientes”, visto

que a incorporação do fator capital social abarca vários outros tipos de relacionamento, ainda que não diretamente, por exemplo “A Entidade apresenta boa relação com outras Entidades participantes da ABCRED” e o “Eu me sinto próximo às outras entidades participantes da ABCRED”

Com relação aos “...serviços exclusivos”, o fator orientação empreendedora apresenta indicadores que expressam similaridade com tais serviços, por exemplo, “essa entidade é a primeira a inserir novos produtos/serviços no mercado de microfinanças”.

A título de sintetizar o conjunto de categoriais evidenciadas na etapa qualitativa exploratória, bem como diferenciar, aquelas relacionadas à operacionalização do construto desempenho das IMFs, associadas aos fatores de influência sobre o desempenho das IMFs, e como também os fatores não integrados explicitamente, ao modelo dessa tese, foi elaborado o Quadro 30.

Quadro 30- Síntese das Categorias Identificadas.

CATEGORIAS	OPERACIONALIZADORAS DO DESEMPENHO EM IMFS	INFLUENCIADORAS DO DESEMPENHO EM IMFS
Atendimento a missão institucional	X	
Atendimento aos pobres	X	
Atendimento a pequenos negócios	X	
Metodologia de grupo solidário	X	
Proporção de clientes por agente de crédito	X	
Eficiência financeira	X	
Solidez financeira da carteira de clientes	X	
Qualidade no atendimento		X
Estrutura física		X
Qualificação agentes de crédito		X
Intensidade tecnológica		X
Qualidade técnica dos agentes de crédito		X
Qualidade da equipe		X
Eficiência na seleção de agentes de crédito		X
Sinergias nas relações sociais		X
Metodologia de oferta		X
Melhoria dos processos da IMF		X
Metodologia de acompanhamento		X
Parcerias institucionais		X
Monitoramento mutuários		X
Reconhecimento institucional		X

Burocracia na oferta de microcrédito		X
Formação do empreendedor		X
Busca ativa		X
Formação e treinamento de colaboradores		X
Desenvolvimento do empreendedor*	X	
Transparência*		X
Características regionais*		X
Relação IMF cliente*		X
Serviços exclusivos*		X
Regulação*		X

Fonte: elaborado pelo autor.

*Fatores não incluídos na pesquisa

4.2 Análise dos Dados da Etapa Quantitativa

O presente capítulo buscou descrever os resultados obtidos no processo de análise quantitativa, de acordo com o conjunto de objetivos da tese, os quais, foram estruturados, por mediação do referencial teórico inicial e discussões dos dados da etapa qualitativa da pesquisa.

Nesta linha, o capítulo foi organizado em quatro partes. A primeira, procurou apresentar o perfil dos respondentes da pesquisa de campo da etapa quantitativa da tese. A segunda, descreveu os estágios e as características do processo de seleção das variáveis para a análise das relações estruturais. A terceira etapa buscou confirmar os efeitos estatisticamente significantes das variáveis presentes nas dimensões do modelo teórico, para o caso das IMFs associadas à ABCRED, atendendo o objetivo específico b da tese. E a quarta parte, seguindo as variáveis estatisticamente significantes para as dimensões observadas, resultou no delineamento do modelo relações estruturais, que expresse os fatores de influência, o desempenho das IMFs abordadas na tese.

4.2.1 Confirmação de Fatores

A configuração dos construtos teóricos, apresentados no capítulo de procedimentos metodológicos desta tese, evidenciou as dimensões integrantes das escalas validadas. Contudo, estas passaram por alguns ajustes para adequar-se ao objeto desta tese. Nesse sentido, as equações foram verificadas pela aplicação de

Análise Fatorial Exploratória unidimensional, com o intuito de confirmar a configuração de indicadores das respectivas dimensões das escalas.

Registre-se que, a avaliação da qualidade dos resultados foi orientada pelos seguintes parâmetros:

- O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - visa indicar a adequação da amostra por sugerir a proporção da variância dos indicadores que pode explicar o fator (HAIR et al. 2005), para efeito desta pesquisa foi considerado $KMO > \text{ou} = 0,50$.
- A *Measures of sampling adequacy* ou Medida de Adequação da Amostra (MAS) - podem com as medidas de adequação de cada indicador ao conjunto da mostra (HAIR et al., 2005), para efeito desta pesquisa foi considerado MSA por variável $> \text{ou} = 0,50$
- Carca Fatorial – apresenta a correlação de cada varável com o fator latente para efeito da confirmação da estrutura de indicadores, que compõem as dimensões validadas, baseou-se nas indicações de Hulland (1999, apud PREARO, 2013) que determina como mínimo para este indicador a carga de 0,40. Evidencia-se, que em nenhum dos construtos foram obtidos resultados abaixo de 0,50.
- Cabe ressaltar que, o tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70, conforme, as recomendações de Chin (1998) para confiabilidade da construção de variáveis latentes para modelos estruturais.
- Comunalidades – apresentaram a explicação da variância do indicador explicado pelo fator.
- Variância total explicada pelo fator variou em torno de 0,60 atendendo a premissa de Chin (1998), o qual descreve que os valores da variância total devem estar acima de 0,50.

4.2.2 Confirmação da Estrutura de indicadores da dimensão Social do Desempenho

Essa dimensão social do desempenho foi configurada com os indicadores P92, P93, P94, P95, P96, P97 e P98. Ao final da aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P92, P93, P94, P95, P97 e P98, ao quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 01. Cabe ressaltar que os indicadores

descartados nas rodadas de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. O KMO de 0,844 evidenciou atendimento dos parâmetros necessários à realização da análise fatorial, a MSA com a adequação da amostra, por variável de 0,799 a 0,887. As comunalidades apresentaram uma variância acima de 0,50, exceto pelo indicador P98 que apresentou 0,318, o qual foi o único a apresentar carga fatorial abaixo de 0,70. Destaca-se que o resultado da variância total explicada pelo fator foi de 59,26%.

Tabela 1- Indicadores confirmados para a dimensão social da escala de desempenho em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P95 -No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a operações de crédito de até R\$2.500,00 reais aumentou expressivamente comparado ao do ano 2013.	0,844	0,799	0,887	0,787	59,26%
P92 -No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade às mulheres aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.		0,887	0,831	0,690	
P93 -No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a Micro e pequenas empresas aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.		0,807	0,826	0,682	
P94 -No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos clientes com negócios informais aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.		0,865	0,754	0,568	
P97 -No ano de 2014, as ações de responsabilidade social dessa Entidade perante a comunidade aumentaram expressivamente comparadas as ações do ano de 2013		0,913	0,714	0,510	
P98 -No ano de 2014, o resultado dessa Entidade em termos da quantidade de empréstimos na modalidade grupo solidário aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.		0,831	0,564*	0,318	

* (O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão operacional financeira do desempenho foi configurada com os indicadores P99, P100, P101, P102, P103, P104, P105, P106, P107, P108, P109, P110, P111 e P112. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P99, P100, P101, P102, P103, P104, P105, P106, e P108, ao quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 02. Cabe ressaltar que os indicadores descartados nas rodadas de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. O KMO de 0,869 e a MSA com a adequação da amostra por variável de 0,787 a 0,918 evidenciaram atendimento dos parâmetros necessários à realização da análise fatorial. Todos os indicadores apresentaram

comunalidades acima de 0,40, exceto o P104. Os indicadores, em sua maioria, apresentaram cargas fatoriais acima de 0,70, exceto o P100, P101 e P104. A variância total explicada pelo fator foi de 61,26%.

Tabela 2- Indicadores confirmados para a dimensão operacional financeira da escala de desempenho em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P99- O volume financeiro bruto de crédito oferecido dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	0,869	0,918	0,900	0,809	61,26%
P100- A despesa financeira total dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,812	0,690*	0,476	
P101- A participação da despesa de pessoal no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,796	0,640*	0,409	
P102- O número de renovações de contratos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,903	0,795	0,631	
P103- A participação da despesa operacional no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,787	0,747	0,558	
P104- O número médio de mutuários ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,869	0,614*	0,377	
P105- O número de novos clientes dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,908	0,887	0,787	
P106- O cumprimento das metas por agente de crédito dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,874	0,814	0,662	
P108- O número de empréstimos ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.		0,892	0,896	0,803	

* (O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão tecnologia do construto de mensuração do capital estrutural em IMFs foi configurada com os indicadores P12, P13 e o P14. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P12 e o P14, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade na Tabela 03. Cabe ressaltar que o indicador descartado na rodada de análise foi inserido no Apêndice G

da tese. O KMO de 0,50 e a MSA com a adequação da amostra por variável foi de 0,50, assim, evidenciaram atendimento dos parâmetros necessários à realização da análise fatorial. Todos os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,80. Os indicadores apresentam cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 71,39%.

Tabela 3- Indicadores confirmados para a dimensão tecnologia da escala do capital estrutural em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P12 Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações.	0,500	0,500	0,714	0,845	71,39%
P14 Essa Entidade tem uma alta capacidade tecnológica pelo uso de sistemas e equipamentos informatizados em suas atividades.		0,500	0,714	0,845	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão processos do construto do capital estrutural em IMFs foi configurada com os indicadores P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23 e o P24. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P99, P100, P16, P21, P23 e o P24, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 04. Destaca-se que os indicadores descartados nas rodadas de análise foram inseridos no Apêndice G. O KMO de 0,737 e a MSA com a adequação da amostra em todos os indicadores ficou acima de 0,70, o que evidenciou o atendimento aos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Todos os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,70, exceto o P2. Os indicadores, em sua maioria, apresentaram cargas fatoriais acima de 0,80, exceto o P21. A variância total explicada pelo fator foi de 66,08%.

Tabela 4- Indicadores confirmados para a dimensão processos da escala do capital estrutural em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P16 Essa entidade possui uma distribuição do número de colaboradores de acordo com as necessidades de seus setores.	0,737	0,773	0,864	0,724	66,08%
P24 Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de agentes de crédito.		0,720	0,851	0,711	
P23 Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de colaboradores internos a IMF.		0,704	0,843	0,746	
P21 Essa Entidade possui uma equipe de agentes de crédito com alto nível de escolaridade.		0,770	0,679*	0,462	

*(O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A dimensão estrutural do construto de mensuração do capital social em IMFs foi configurada com os indicadores P25, P26, P27 e P28. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P26, P27 e o P28, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade na Tabela 05. Cabe evidenciar que o indicador descartado na rodada de análise foi inserido no Apêndice G da tese. A totalidade dos indicadores apresentou KMO e a MSA acima de 0,60, evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades a partir de 0,57 até 0,74. Os

indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70 e a variância total explicada pelo fator foi de 64,47%.

Tabela 5- Indicadores confirmados para a dimensão estrutural da escala do capital social em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P26 Nossa Entidade apresenta boa relação com outras Entidades participantes da ABCRED.	0,642	0,658	0,862	0,617	64,47%
P27 Eu me sinto próximo às outras entidades participantes da ABCRED.		0,602	0,786	0,743	
P28 Nossa Entidade se sente participante de uma rede de colaboração.		0,691	0,757	0,573	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão relacional do construto de mensuração do capital social em IMFs foi configurada com os indicadores P33, P34, P35 e P36, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 06. A totalidade dos indicadores apresentou KMO e a MSA acima de 0,70, evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,60. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,80 e a variância total explicada pelo fator foi de 64,61%.

Tabela 6- Indicadores confirmados para a dimensão relacional da escala do capital social em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P33 Na minha opinião, em geral os órgãos envolvidos com a ABCRED sempre cumprem com as promessas feitas.	0,793	0,765	0,851	0,723	64,61%
P34 Eu confio na seriedade dos membros envolvidos na ABCRED (apoiadores e rede colaborativa).		0,765	0,842	0,709	
P36 Na minha opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para o desenvolvimento da ABCRED.		0,814	0,801	0,642	
P35 Na minha opinião, para a formação da ABCRED foram estabelecidas regras e normas, mesmo que sejam informais.		0,858	0,714	0,510	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão cognitiva do construto de mensuração do capital social em IMFs foi configurada com os indicadores P29, P30, P31 e P32. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P29 e o P30, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 07. Cabe ressaltar que os indicadores descartados na rodada de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. Os indicadores apresentaram KMO e a MSA acima de 0,50 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,70. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,80 e a variância total explicada pelo fator foi de 72,03%.

Tabela 7- Indicadores confirmados para a dimensão estrutural da escala do capital social em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P29 Na minha opinião, nossa Entidade compartilha a mesma visão e ambições que as demais Entidades participantes da ABCRED.	0,500	0,500	0,849	0,720	72.03%
P30 As pessoas na nossa Entidade estão coletivamente entusiasmadas com a participação na ABCRED.		0,500	0,849	0,720	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão mobilizadora do construto de mensuração do capital social em IMFs foi configurada com os indicadores P37, P38, P39 e P40, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 08. Todos os indicadores apresentaram KMO e a MSA acima de 0,70 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. A maioria dos indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,60, exceto o P37. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 60,21%.

Tabela 8- Indicadores confirmados para a dimensão mobilizadora da escala do capital social em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P39 A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agente públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair novos colaboradores	0,784	0,784	0,784	0,600	60,21%
P37 A nossa Entidade compartilhou algum tipo de informação, bens, sugestões, experiências e conhecimento com as demais Entidades envolvidas na ABCRED.		0,790	0,777	0,591	
P38 A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair recursos financeiros.		0,777	0,775	0,615	
P40 Durante a participação na ABCRED, a minha entidade fez algumas ações como captar recursos financeiros e atrair novos colaboradores, em conjunto as demais Entidades participantes da ABCRED.		0,785	0,768	0,603	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A escala de mensuração da dimensão tarefa da liderança do gestor foi configurada com os indicadores P41, P42, P42, P43, P44, P45 e o P46. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P41, P42, P42, P43, P44 e o P46, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 09. Cabe ressaltar que o indicador descartado na rodada de análise foi inserido no Apêndice G da tese. A totalidade dos indicadores evidenciou o KMO e MSA acima de 0,60 atendendo aos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Todos os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,60. Os indicadores, em sua maioria, apresentaram cargas fatoriais acima de 0,70, exceto o P46. A variância total explicada pelo fator foi de 68,92%.

Cabe ressaltar que, a partir da Análise Fatorial obteve-se dois fatores para a dimensão, ao contrário do estudo original de Sanchez, et al. (2000). Contudo, em virtude do tratamento aplicado para melhora dos resultados do modelo estrutural estimado com a retirada de um dos indicadores o P46 por possuir uma carga abaixo de 0,70, optou-se pela retirada do segundo fator da dimensão por contar, apenas o indicador P44.

Tabela 9- Indicadores confirmados para a dimensão tarefa da escala da liderança do gestor em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P41 O gestor principal dessa Entidade valoriza a disciplina e a subordinação.	0,681	0,725	,824	0,707	68,92%
P42 O gestor principal dessa Entidade valoriza o respeito a autoridade.		0,695	,799	0,687	
P43 O gestor principal dessa Entidade é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.		0,613	,798	0,640	
P44 O gestor principal dessa Entidade pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.		0,665	,720	0,753	
P46 O gestor principal dessa Entidade indica aos membros do grupo as tarefas especificadas de cada um.		0,637	-,627*	0,659	

(O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão relacionamento com construto de mensuração da liderança do gestor em IMFs foi configurada com os indicadores P47, P48, P49, P50, P51, P52,

P53, P54 e o P55. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P47, P48, P49, P50, P51, P52, P54 e o P55, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade, na Tabela 10. Cabe ressaltar que o indicador descartado na rodada de análise foi inserido no Apêndice G da tese. Todos os dos indicadores apresentaram KMO e a MSA acima de 0,80 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. As comunalidades variaram de 0,416 até 0,745. A maioria dos indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70, exceto para o indicador P55 que ficou com 0,645 e a variância total explicada pelo fator foi de 60,22%.

Tabela 10- Indicadores confirmados para a dimensão relacionamento da escala da liderança do gestor em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P47 O gestor principal dessa Entidade encontra o tempo para ouvir os outros membros do grupo.	0,860	0,807	0,863	0,416	60,22%
P48 O gestor principal dessa Entidade é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.		0,916	0,818	0,595	
P49 o gestor principal dessa Entidade interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.		0,808	0,810	0,587	
P50 O gestor principal dessa Entidade mostra-se acessível aos subordinados.		0,839	0,806	0,745	
P51 O gestor principal dessa Entidade demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.		0,816	0,772	0,670	
P52 O gestor principal dessa Entidade estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.		0,941	0,766	0,650	
P54 O gestor principal dessa Entidade é compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.		0,934	0,706	0,499	
P55 O gestor principal dessa Entidade estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.		0,851	0,645*	0,656	

* (O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: Elaborado pelo Autor

A dimensão situação do construto de mensuração da liderança do gestor em IMFs foi configurada com os indicadores P56, P57, P58 e o P59. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P56, P57 e o P58, os quais podem ser visualizados, em sua totalidade na Tabela 11. Cabe ressaltar que o indicador descartado na rodada de análise foi inserido no Apêndice G da tese. O KMO de 0,620 e a MSA acima de 0,50 evidenciaram o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,50. Todos os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 59,15%.

Tabela 11- Indicadores confirmados para a dimensão situação da escala da liderança do gestor em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P57 O gestor principal dessa Entidade da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0,620	0,649	0,835	0,536	59,15%
P58 O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho ao subordinado que se mostrar motivado para executar a tarefa.		0,645	0,736	0,542	
P56 O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrem seguros da tarefa a ser executada.		0,586	0,732	0,697	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão conhecimento do construto de mensuração do capital humano em IMFs foi configurada com os indicadores P79 e o P80, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 12. Todos os dos indicadores apresentaram KMO e a MSA igual 0,50 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Todos indicadores apresentaram comunalidades com o valor de 0,591. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 59,11%.

Tabela 12- Indicadores confirmados para a dimensão conhecimento da escala do capital humano em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P79 O gestor principal dessa Entidade possui alta formação acadêmica.	0,500	0,500	0,769	0,591	59,11%
P80 O gestor principal dessa Entidade tem alta formação específica em microfinanças.		0,500	0,769	0,591	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão experiência profissional do construto de mensuração do capital humano em IMFs foi configurada com os indicadores P81, P82, P83 e o P84, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 13. Todos os dos indicadores apresentaram KMO e a MSA superior a 0,70 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. As comunalidades dos indicadores ficaram acima de 0,50. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 63,19%.

Tabela 13- Indicadores confirmados para a dimensão experiência profissional da escala do capital humano em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P81 O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em negócios.	0,769	0,756	0,822	0,676	63,19%
P82 O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em gestão e liderança.		0,785	0,819	0,616	
P83 O gestor principal dessa Entidade tem elevado tempo de experiência na função.		0,796	0,785	0,564	
P84 O gestor principal dessa Entidade tem experiência diversificada e multidisciplinar.		0,7- 47	0,751	0,671	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão capacidade profissional do construto de mensuração do capital humano em IMFs foi configurada com os indicadores P85, P86, e o P87, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 14. Todos os dos indicadores apresentaram KMO e a MSA superior a 0,60 evidenciando o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. As comunalidades dos indicadores variaram de 0,492 até 0,747. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 65,80%.

Tabela 14- Indicadores confirmados para a dimensão capacidade profissional da escala do capital humano em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P85 O gestor dessa Entidade tem alta capacidade profissional.	0,636	0,605	0,864	0,735	65,80%
P86 O gestor principal dessa Entidade possui elevada cultura geral.		0,601	0,857	0,747	
P87 O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de comunicação.		0,798	0,702	0,492	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A dimensão habilidade cognitiva do construto de mensuração do capital humano em IMFs foi configurada com os indicadores P88, P89, P90 e o P91, os quais após a aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados e podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 15. O KMO de 0,714 e a MSA acima de 0,60 evidenciaram o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. As comunalidades dos indicadores variaram de 0,494 até 0,788. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70. A variância total explicada pelo fator foi de 63,92%.

Tabela 15- Indicadores confirmados para a dimensão habilidade cognitiva da escala do capital humano em IMFs.

INDICADORES	KMO	MAS	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P88 O gestor principal dessa Entidade toma decisões com riscos calculados.	0,714	0,657	0,888	0,788	63,92%
P89 O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de inovar.		0,852	0,815	0,494	
P90 O gestor principal dessa Entidade possui alta percepção sobre ameaças e riscos do mercado.		0,685	0,782	0,664	
P91 O gestor principal dessa Entidade busca descobrir e aproveitar oportunidades do mercado.		0,752	0,703	0,611	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão inovatividade do construto de mensuração da Orientação Empreendedora em IMFs foi configurada com os indicadores P62, P63, P65, P68 e o P69. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P63, P68 e o P69, os quais podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 16. Cabe ressaltar que os indicadores descartados na rodada de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. O KMO de 0,711 e a MSA acima de 0,60 evidenciaram o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades entre 0,698 e 0,766. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,80. A variância total explicada pelo fator foi de 73,04%.

Tabela 16- Indicadores confirmados para a dimensão inovatividade da escala da orientação empreendedora em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P63 Essa Entidade é criativa em seus esforços para maximizar as oportunidades.	0,711	0,681	0,875	0,766	73,04%
P68 Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.		0,745	0,853	0,698	
P69 Essa Entidade está estruturada para realizar ações inovadoras.		0,714	0,836	0,727	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão pró-atividade do construto de mensuração da Orientação Empreendedora em IMFs foi configurada com os indicadores P64, P70, P71, P73 e o P74. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P64, P70 e o P71, os quais podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 17. Cabe ressaltar que os indicadores descartados na rodada de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. O KMO de 0,601 e a MSA acima de 0,50 evidenciaram o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades entre 0,489 e 0,754. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70, exceto para o indicador P71 com 0,699, e uma variância total explicada pelo fator de 62,08%.

Tabela 17- Indicadores confirmados para a dimensão pró-atividade da escala da orientação empreendedora em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P64 Essa Entidade inicia ações que sempre são respondidas por outras instituições financeiras.	0,601	0,568	0,868	0,754	62,08%
P70 Essa Entidade é sempre a primeira a introduzir novos produtos no mercado de microfinanças.		0,674	0,787	0,489	
P71 Essa Entidade é reconhecida por ser competitiva.		0,602	0,699*	0,619	

* (O tratamento aplicado para a melhora dos resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70 de forma sequencial do menor valor para o maior valor.)

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão assumir riscos do construto de mensuração da Orientação Empreendedora em IMFs foi configurada com os indicadores P66, P67, P72, P75, P76 e o P77. Ao final do procedimento de aplicação da técnica de Análise Fatorial, foram confirmados os indicadores P75, P76 e o P77, os quais podem ser visualizados em sua totalidade na Tabela 18. Cabe ressaltar que os indicadores descartados na rodada de análise foram inseridos no Apêndice G da tese. O KMO de 0,627 e a MSA acima de 0,50 evidenciaram o atendimento dos parâmetros necessários a realização da análise fatorial. Os indicadores apresentaram comunalidades acima de 0,50. Os indicadores evidenciaram cargas fatoriais acima de 0,70 e uma variância total explicada pelo fator de 57,52%.

Tabela 18- Indicadores confirmados para a dimensão assumir riscos da escala da orientação empreendedora em IMFs.

INDICADORES	KMO	MSA	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância Total Explicada
P75 Essa Entidade encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.	0,627	0,632	0,812	0,564	57,52%
P76 Essa Entidade estimula visitas a outras instituições de microfinanças.		0,671	0,751	0,503	
P77 Essa Entidade estimula a participação em fóruns representativos do setor.		0,596	0,709	0,659	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 O perfil dos respondentes da pesquisa

Dentre os entrevistados, o número de mulheres é superior ao número de homens (53,2%). Entretanto, cabe ressaltar que esta diferença não se apresenta numericamente como significativa frente aos homens (46,8).

A média da idade dos entrevistados homens (50,2anos) é maior que a média de idade das mulheres (38,6 anos). Cabe ressaltar que, tanto o entrevistado com mais idade (74 anos) e menos (23 anos) são homens.

Quanto ao tempo de atuação no setor de microfinanças os entrevistados na média possuem 19,05 anos de atuação, sendo a média masculina, em torno de 22 anos e a feminina, em 16 anos de atuação.

Nesta linha, em relação ao tempo de atuação na IMF os entrevistados em medida possuem 10,75 anos. Cabe ressaltar, a baixa diferença da média do tempo de atuação na instituição entre homens (11,4 anos) e mulheres (10, anos).

Estes resultados consolidam a escolha desta pesquisa em basear sua coleta de dados em diretores executivos e diretores financeiros das IMFs associadas à ABCRED, em virtude de seu relevante tempo de atuação na IMF e evidente experiência no mercado de microfinanças.

Tabela 19- Perfil dos Entrevistados.

Gênero dos Entrevistados	Real	Percentual	Média	Mínimo	Máximo
Masculino	29	46,80%			
Feminino	33	53,20%			
Idade dos Entrevistados			44 anos	23 anos	74 anos
Masculino			50,2 anos	23 anos	74 anos
Feminino			38,6 anos	25 anos	58 anos
Tempo na IMF			10,8 anos	1 ano	25 anos
Masculino			11,4 anos	1 ano	22 anos
Feminino			10,1 anos	1 ano	25 anos
Tempo no Setor de Microfinanças			19,1 anos	3 anos	46 anos
Masculino			22,4 anos	3 anos	46 anos
Feminino			16,1 anos	5 anos	35 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Estatísticas descritivas

As análises descritivas, apresentadas a seguir, para cada um dos construtos trabalhados, nesta tese, foram elaboradas, após o resultado produzido pela aplicação da Análise Fatorial Exploratória com o intuito de confirmar a estrutura de indicadores para cada dimensão. Nesse sentido, os indicadores descritos referem-se a aqueles que permaneceram na estrutura das dimensões, e, conseqüentemente, dos respectivos construtos operacionalizados pelas respectivas dimensões.

Registre-se, que os resultados relativos às pontuações das dimensões e dos respectivos construtos foram padronizados para o intervalo de 0 a 10 com o intuito de permitir a comparação desses resultados obtidos pelos indicadores (visto que todos ficam em uma mesma dimensão de medição).

Adicionalmente, a descrição dos indicadores, dimensões e construtos foi realizada, por meio da apresentação das seguintes estatísticas: média, coeficiente de variação, mediana, pontuação mínima e pontuação máxima.

Esse conjunto de estatísticas permite uma avaliação detalhada do comportamento desses indicadores, dimensões e construtos no âmbito das IMFs, foco dessa tese.

Registre-se que, em todas as tabelas explicitadas nas estatísticas descritivas, foram evidenciadas as 62 entrevistas realizadas na etapa quantitativa dessa tese.

Cabe ressaltar que, as estatísticas descritivas apresentadas se referem à estrutura final das escalas de mensuração, estando os indicadores descartados presentes no Apêndice G desta tese.

As estatísticas apresentadas na Tabela 20 descrevem que para o construto da operacionalização do resultado do desempenho nas IMFs, foco deste estudo, o desvio padrão apresentou-se sempre abaixo de 3, exceto, no indicador 97. O que era esperado, pois, um grupo de instituições não atua com a metodologia de grupo solidário como descrito na análise dos dados da etapa qualitativa da pesquisa.

Destaca-se, que o indicador mais favorável à dimensão social foi o P94, o qual é relacionado com o atendimento a micro e pequenas empresas e na dimensão operacional financeira os indicadores P99 e P106, os quais são respectivamente, relacionados com o volume financeiro bruto de crédito oferecido e o cumprimento de metas por agente de crédito.

Tabela 20- Estatísticas descritivas do construto do Desempenho das IMFs.

INDICADORES	Média	Mediana	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P92 No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade às mulheres aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.	6,6	7,0	2,3	34,4%	0	10
P93 No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a Micro e pequenas empresas aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.	7,2	7,0	2,0	27,5%	0	10
P94 No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos clientes com negócios informais aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.	6,4	7,0	2,5	39,4%	0	10
P95 No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a operações de crédito de até R\$2.500,00 reais aumentou expressivamente comparado ao do ano 2013.	6,8	7,0	2,3	33,1%	0	10
P97 No ano de 2014, o resultado dessa Entidade em termos da quantidade de empréstimos na modalidade grupo solidário aumentou expressivamente	4,9	5,0	3,3	66,5%	0	10

comparado ao resultado do ano de 2013.						
P98 No ano de 2014, as ações de responsabilidade social dessa Entidade perante a comunidade aumentaram expressivamente comparadas as ações do ano de 2013	6,7	7,0	2,3	34,1%	0	10
Dimensão Social	6,4	6,8	1,8	28,5%	0	10
P99 O volume financeiro bruto de crédito oferecido dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	7,0	7,0	2,3	32,9%	0	10
P100 A despesa financeira total dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013	5,2	5,0	2,4	45,6%	0	10
P101 A participação da despesa de pessoal no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	5,2	6,0	2,4	45,7%	0	9
P102 O número de renovações de contratos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	6,6	7,0	2,2	32,9%	0	10
P103 A participação da despesa operacional no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	5,7	6,0	2,1	37,4%	0	10
P105 O número de novos clientes dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	6,7	7,0	2,2	33,1%	0	10
P106 O cumprimento das metas por agente de crédito dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	7,0	7,0	2,2	31,6%	0	10
P108 O número de empréstimos ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	6,9	8,0	2,6	37,2%	0	10
P104 O número médio de mutuários ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	6,0	6,0	2,4	40,5%	0	10
Dimensão Operacional Financeira	6,2	6,6	1,8	28,7%	0	9,6
Total Desempenho	6,3	6,6	1,7	26,9%	0	9,6

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 21 apresenta os resultados das estatísticas descritivas para o construto do Capital estrutural. Para tal, cabe ressaltar que, o indicador P14 relacionado com a alta capacidade tecnológica, mediante ao uso de sistemas e equipamentos informatizados, foi o mais favorável na dimensão tecnologia. Na dimensão o processo indicador P16 referente à distribuição equitativa de colabores por setor da IMF, evidenciou-se, como mais aderente.

Tabela 21- Estatísticas descritivas do construto do Capital Estrutural.

INDICADORES	Média	Mediana	Modelo padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P12 Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações.	6,3	7,0	2,3	36,4%	0	10
P14 Essa Entidade tem uma alta capacidade tecnológica pelo uso de sistemas e equipamentos informatizados em suas atividades.	7,7	8,0	1,7	22,5%	4	10
Dimensão Tecnologia	7,0	7,0	1,7	24,4%	3	10
P16 Essa entidade possui uma distribuição do número de colaboradores de acordo com as necessidades de seus setores.	8,1	8,0	1,5	18,8%	3	10
P21 Essa Entidade possui uma equipe de agentes de crédito com alto nível de escolaridade.	7,1	7,0	2,0	28,1%	0	10
P23 Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de colaboradores internos a IMF.	7,7	8,0	2,4	31,2%	0	10
P24 Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de agentes de crédito.	8,0	8,5	2,2	28,0%	0	10
Dimensão Processos	7,7	8,0	1,7	21,5%	2,3	10
Total Capital Estrutural	7,5	7,7	1,4	19,1%	2,5	10

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto aos resultados das estatísticas descritivas para a Tabela 22 referente ao construto do Capital Humano, destacam-se, como mais favoráveis ao construto os indicadores P81 relacionado com a experiência do gestor em negócios. O P87 referente a habilidade de comunicação do gestor. O P88 relativo a capacidade do gestor de tomar de decisões com riscos calculados.

Por outro lado, o indicador menos favorável ao construto foi o P80, referente à alta formação específica em microfinanças do gestor, sendo o único, com média observada abaixo de oito.

Tabela 22- Estatísticas descritivas do construto do Capital Humano.

INDICADORES	Média	Mediana	Modelo padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P79 O gestor principal dessa Entidade possui alta formação acadêmica.	8,3	9,0	2,0	24,0%	1	10
P80 O gestor principal dessa Entidade tem alta formação específica em microfinanças.	7,8	9,0	2,5	32,1%	0	10
Dimensão Conhecimento	8,1	8,5	1,7	21,6%	1,5	10
P81 O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em negócios.	8,8	9,0	1,1	12,6%	5	10
P82 O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em gestão e liderança.	8,6	9,0	1,1	12,7%	6	10
P83 O gestor principal dessa Entidade tem elevado tempo de experiência na função.	8,7	9,0	1,8	21,0%	0	10
P84 O gestor principal dessa Entidade tem experiência diversificada e multidisciplinar.	8,4	8,0	1,3	14,8%	5	10
Dimensão Experiência Profissional	8,6	8,8	1,0	12,1%	5	10
P85 O gestor dessa Entidade tem alta capacidade profissional.	8,7	9,0	1,6	18,0%	0	10
P86 O gestor principal dessa Entidade possui elevada cultura geral.	8,7	9,0	1,1	13,1%	6	10
P87 O gestor principal dessa Entidade possui	8,8	9,0	0,9	10,7%	7	10

elevada habilidade de comunicação.						
Dimensão Capacidade Profissional	8,7	8,8	1,0	11,4%	4,7	10
P88 O gestor principal dessa Entidade toma decisões com riscos calculados.	8,8	9,0	1,4	15,6%	3	10
P89 O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de inovar.	8,3	9,0	1,3	15,2%	5	10
P90 O gestor principal dessa Entidade possui alta percepção sobre ameaças e riscos do mercado.	8,4	8,0	1,2	14,2%	4	10
P91 O gestor principal dessa Entidade busca descobrir e aproveitar oportunidades do mercado.	8,6	9,0	1,4	15,9%	5	10
Dimensão Habilidade Cognitiva	8,5	8,8	1,0	12,2%	4,8	10
Total Capital Humano	8,5	8,5	0,9	10,9%	5,6	9,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 23 apresenta os resultados das estatísticas descritivas para o construto do Capital Social. Para tal, destaca-se a dimensão mobilizadora como a que menos favorável ao construto com média de 6,8. Nessa dimensão foi identificado o indicador menos aderente o P40, relacionado com ações de capitação em conjunto, entre as IMFs integrantes da ABCRED, de recursos financeiros e colaboradores. Em contrapartida, os indicadores mais favoráveis ao construto do Capital Social o P34, referente a confiança nos demais membros da ABCRED, e o P36 relacionado a importância do estabelecimento de normas para o desenvolvimento da ABCRED foram identificados na dimensão relacional.

Tabela 23- Estatísticas descritivas do construto do Capital Social.

INDICADORES	Média	Mediana	Modelo padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P26 Nossa Entidade apresenta boa relação com outras Entidades participantes da ABCRED.	8,3	9,0	1,7	19,9%	3	10
P27 Eu me sinto próximo às outras entidades participantes da ABCRED.	7,2	7,0	2,0	27,5%	3	10

P28 Nossa Entidade se sente participante de uma rede de colaboração.	8,2	8,0	1,9	23,3%	2	10
Dimensão Estrutural	7,9	8,2	1,5	18,8%	4,3	10
P33 Na minha opinião, em geral os órgãos envolvidos com a ABCRED sempre cumprem com as promessas feitas.	7,9	8,0	1,6	19,8%	4	10
P34 Eu confio na seriedade dos membros envolvidos na ABCRED (apoiadores e rede colaborativa).	8,7	9,0	1,4	16,2%	4	10
P35 Na minha opinião, para a formação da ABCRED foram estabelecidas regras e normas, mesmo que sejam informais.	8,3	8,5	1,8	21,2%	2	10
P36 Na minha opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para o desenvolvimento da ABCRED.	8,7	9,0	1,4	15,8%	4	10
Dimensão Relacional	8,4	8,5	1,2	14,6%	5	10
P29 Na minha opinião, nossa Entidade compartilha a mesma visão e ambições que as demais Entidades participantes da ABCRED.	7,7	8,0	1,7	21,8%	3	10
P30 As pessoas na nossa Entidade estão coletivamente entusiasmadas com a participação na ABCRED.	7,2	7,0	1,9	27,3%	0	10
Dimensão Cognitiva	7,4	7,5	1,5	20,8%	1,5	10
P37 A nossa Entidade compartilhou algum tipo de informação, bens, sugestões, experiências e conhecimento com as demais Entidades envolvidas na ABCRED.	7,7	8,0	2,0	25,6%	1	10
P38 A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair recursos financeiros.	6,8	7,0	2,6	37,9%	0	10
P39 A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agente públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair novos colaboradores	7,0	7,0	1,9	26,9%	0	10

P40 Durante a participação na ABCRED, a minha entidade fez algumas ações como captar recursos financeiros e atrair novos colaboradores, em conjunto as demais Entidades participantes da ABCRED.	5,7	7,0	3,1	53,9%	0	10
Dimensão Mobilizadora	6,8	7,0	1,9	27,3%	1,8	9,8
Total Capital Social	7,6	7,8	1,3	17,0%	4,1	9,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às estatísticas descritivas do construto da Liderança do Gestor apresentadas na Tabela 24, foram identificadas as maiores médias atribuídas a dimensões e indicadores de todo conjunto de dados, sendo os indicadores P42 com 9,19, P58 com 9,16 e o P44, P48 e P50 todos com 9,11. Cabe ressaltar que, respectivamente, os indicadores inferem sobre o efeito do respeito e autoridade, liberdade de trabalho do colaborador motivado em executar suas tarefas, respeito às normas e regras estabelecidas, atenção no relacionamento com os subordinados e a acessibilidade do gestor perante seus subordinados no desempenho da IMF.

Tabela 24- Estatísticas descritivas do construto da Liderança do Gestor.

INDICADORES	Média	Mediana	Modelo padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P41 O gestor principal dessa Entidade valoriza a disciplina e a subordinação.	8,5	9,0	1,4	16,9%	4	10
P42 O gestor principal dessa Entidade valoriza o respeito a autoridade.	9,2	9,0	0,9	9,8%	6	10
P43 O gestor principal dessa Entidade é rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	8,7	9,0	1,2	14,1%	5	10
P44 O gestor principal dessa Entidade pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	9,1	9,0	1,1	11,6%	6	10
P46 O gestor principal dessa Entidade indica aos membros do grupo as tarefas especificadas de cada um.	8,4	8,0	1,5	17,8%	2	10
Dimensão Tarefa	8,8	8,8	0,8	9,2%	6,8	10

P47 O gestor principal dessa Entidade encontra o tempo para ouvir os outros membros do grupo.	8,9	9,0	1,4	15,6%	3	10
P48 O gestor principal dessa Entidade é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	9,1	9,0	1,0	10,5%	6	10
P49 o gestor principal dessa Entidade interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	8,8	9,0	1,2	14,1%	6	10
P50 O gestor principal dessa Entidade mostra-se acessível aos subordinados.	9,1	9,0	1,1	11,8%	6	10
P51 O gestor principal dessa Entidade demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	9,0	9,0	1,1	12,4%	5	10
P52 O gestor principal dessa Entidade estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	9,0	9,0	1,1	12,6%	5	10
P55 O gestor principal dessa Entidade estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	8,9	9,0	1,6	17,8%	0	10
P54 O gestor principal dessa Entidade é compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	8,3	8,0	1,1	13,2%	5	10
Dimensão Relacionamento	8,9	9,0	0,9	10,4%	5,9	10
P56 O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrem seguros da tarefa a ser executada.	8,4	8,0	1,3	15,3%	5	10
P57 O gestor principal dessa Entidade da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	8,8	9,0	1,1	13,0%	5	10
P58 O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho ao subordinado que se mostrar motivado para executar a tarefa.	9,2	9,0	0,9	9,9%	7	10
Dimensão Situação	8,8	9,0	0,9	9,8%	7	10
Total Liderança do Gestor	8,8	9,0	0,8	8,7%	6,8	9,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

As estatísticas descritivas do construto da Orientação Empreendedora apresentadas na Tabela 25 expressaram as menores médias de conceitos atribuídos a indicadores de todo conjunto de dados. Cabe ressaltar que, a dimensão pro-atividade apresentou-se como a menos favorável ao construto, e a mais favorável em assumir riscos. Nesta linha, o indicador P70, referente iniciativa da IMF em introduzir novos produtos no mercado, foi o com menor aderência ao construto e o P77 relacionado com o estímulo da entidade na participação de fóruns no setor, com a maior aderência.

Tabela 25- Estatísticas descritivas do construto da Orientação Empreendedora.

INDICADORES	Média	Mediana	Modelo padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
P63 Essa Entidade é criativa em seus esforços para maximizar as oportunidades.	8,0	8,0	1,4	17,4%	5	10
P68 Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.	6,2	7,0	2,6	41,5%	0	10
P69 Essa Entidade está estruturada para realizar ações inovadoras.	7,9	8,0	1,5	18,3%	4	10
Dimensão Inovatividade	7,3	7,3	1,5	21,0%	4,3	10
P64 Essa Entidade inicia ações que sempre são respondidas por outras instituições financeiras.	6,0	6,5	2,3	39,2%	0	10
P70 Essa Entidade é sempre a primeira a introduzir novos produtos no mercado de microfinanças.	5,8	6,0	2,5	43,4%	0	10
P71 Essa Entidade é reconhecida por ser competitiva.	7,7	8,0	2,1	27,3%	0	10
Dimensão Pro-atividade	6,5	6,5	1,8	28,1%	1,3	9,7
P76 Essa Entidade estimula visitas a outras instituições de microfinanças.	7,6	8,0	2,0	26,9%	1	10

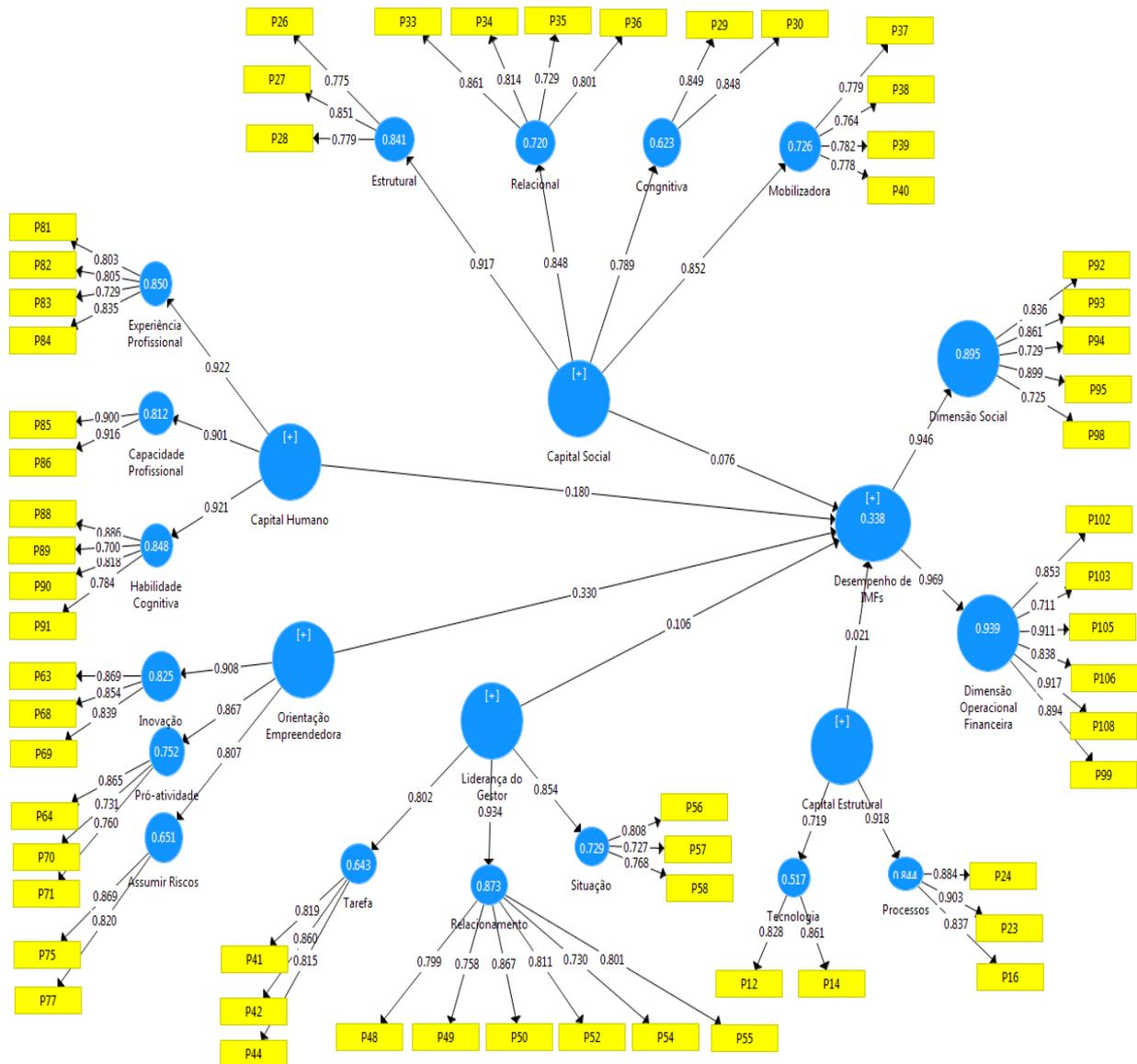
P75 Essa Entidade encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.	8,2	8,0	1,5	18,2%	4	10
P77 Essa Entidade estimula a participação em fóruns representativos do setor.	8,5	9,0	1,5	17,7%	3	10
Dimensão Assumir Riscos	8,1	8,1	1,3	15,7%	4,7	10
Total Orientação Empreendedora	7,3	7,3	1,3	18,5%	3,9	9,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Análise do modelo de relações estruturais

A análise do modelo estrutural deu-se, a partir da técnica dos mínimos quadrados parciais, com o uso do *software SmartPLS 3.0* e descreveu o resultado das relações estruturais das variáveis latentes (Capital Estrutural, Capital Humano, Capital Social, Liderança do Gestor, Orientação Empreendedora) com o Desempenho das IMFs.

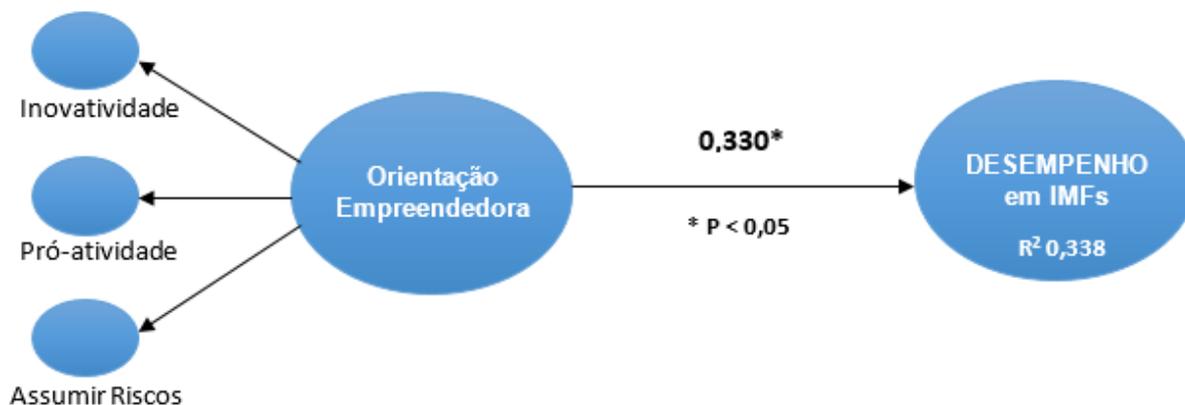
Figura 24- Modelo estrutural inicial.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente de explicação para o modelo teórico estrutural confirma a hipótese H₂, sobre a existência de relação positiva, entre a orientação empreendedora e o desempenho das IMFs, como pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 25 Modelo Estrutural.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado do caso das IMFs vai ao encontro das constatações de Mello et al. (2006) sobre o efeito positivo da orientação empreendedora no desempenho de empresas de base tecnológicas.

As empresas com forte orientação empreendedora obtiveram melhor desempenho quando comparadas às empresas com orientação empreendedora moderada ou baixa. Tal tendência sugere que, pelo menos no setor analisado, uma orientação empreendedora mais forte traduz-se em melhor desempenho (MELLO et al., 2006, p. 197).

Na mesma linha do estudo de Mello et al. (2006), esta tese utilizou-se das dimensões teoricamente já consolidadas: inovatividade; pró-atividade; e assumir riscos, propostas amplamente discutidas no meio acadêmico (COVIN; SLAVEN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; MILLER, 2013).

Para as IMFs, foco desta tese, a orientação empreendedora positiva pode ser relacionada com a criatividade em seus esforços para maximizar as oportunidades institucionais; elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias; a estruturação institucional para realizar ações inovadoras; o pioneirismo e a iniciativa em introduzir novos produtos no mercado de microfinanças; o reconhecimento da competitividade institucional; o estímulo a visitas às outras IMFs; o encorajamento ao pensamento empreendedor de seus colaboradores; e o estímulo a participação em fóruns representativos do setor.

A Hipótese H₁ que afirmava a existência de uma relação positiva entre Capital Humano e o desempenho das IMFs não foi confirmada, ainda que Adnan et al. (2013) tenham encontrado em IMFs islâmicas um relacionamento entre o capital intelectual e o desempenho da IMF, no qual o capital humano era uma dimensão. Adicionalmente, cabe ressaltar, a relação positiva entre o desempenho e o capital humano encontrada na pesquisa de Roca-Puig et al. (2012), contudo numa relação moderada pela variável “porte institucional”, a qual não foi utilizada no presente estudo.

Sobre a hipótese H₃ verificou-se que a relação positiva entre o capital social e o desempenho das IMFs não foi confirmada. Por outro lado, Wegner (2011) em sua pesquisa confirmou a hipótese sobre o efeito positivo do capital social sobre o desempenho de organizações participantes em redes interorganizacionais, quando moderada pela variável nível de acesso a informação.

A hipótese H₄ que buscou testar a relação positiva entre a liderança do gestor e o desempenho dos IMFs, não foi confirmada. Contudo, evidencia-se que, em outros estudos o efeito da liderança, sob a perspectiva do poder do gestor no desempenho da IMF foi confirmado, como para o caso de Galema et al. (2012) em sua pesquisa sobre o desempenho de IMFs ONGs.

A hipótese H₅ associada à relação positiva entre o capital estrutural e o desempenho das IMFs não foi confirmada. Contudo, a pesquisa de Chakrabarty e Erin Bass (2015) destacou que a estrutura interna da IMF pode ser considerada um fator estratégico para a minimização do risco no setor das microfinanças e tendem a influenciar o resultado do desempenho institucional.

Destaca-se que este pequeno recorte de resultados já revela a multiplicidade de possibilidades de estruturação de relações estruturais entre o desempenho e uma ampla diversidade de fatores de forma direta e/ou moderada por outras variáveis, denotando o longo caminho a ser percorrido no estudo sobre o desempenho de instituições de microfinanças.

O resultado da presente tese revela que o modelo estrutural testado é confirmado parcialmente, no tocante ao relacionando positivo entre o desempenho e a orientação empreendedora.

Entretanto, a não confirmação das demais relações não é suficiente para afirmar que os fatores (Capital Estrutural, Capital Humano, Capital Social e Liderança

do Gestor) não sejam relevantes, quando relacionando ao desempenho, a partir de outras conformações estruturais.

Tabela 26- Consolidação das hipóteses propostas.

Hipóteses	Resultados
H ₁ : A relação direta entre Capital Humano o desempenho das IMFs é positiva.	Não confirmada
H ₂ : A relação direta entre a Orientação empreendedora e o desempenho das IMFs é positiva.	Confirmada
H ₃ : A relação direta entre o Capital Social e o desempenho das IMFs é positiva.	Não confirmada
H ₄ : A relação direta entre a Liderança do Gestor e o desempenho das IMFs é positiva.	Não confirmada
H ₅ : A relação direta entre o Capital Estrutural e o desempenho das IMFs é positiva.	Não confirmada
H ₆ : O desempenho social é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.	Confirmada
H ₇ : O desempenho operacional financeiro é uma dimensão do construto desempenho das IMFs.	Confirmada

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

A problemática central desta tese surgiu da necessidade de aprofundamento da discussão sobre os componentes tangíveis e intangíveis do ambiente de gestão das IMFs, integrantes da ABCRED. Destaca-se, neste cenário, a relevância do entendimento das características do desempenho institucional.

Dado o exposto em verificar os fatores influenciadores (capital estrutural, capital humano, capital social, liderança do gestor e a orientação empreendedora) e as dimensões operacionalizadoras (social e operacional financeira) do desempenho das IFMs, pretendeu-se fornecer subsídios teóricos empíricos para o avanço da temática.

Desta forma, este capítulo buscou apresentar as conclusões teórico/empíricas construída no decorrer dessa tese, assim como as implicações, limitações e possíveis direcionamentos para estudos futuros.

5.1 Conclusões

A partir das considerações oriundas do processo de construção e consolidação do referencial teórico com a discussão de estudos de casos empíricos e pesquisas teóricas sobre o resultado do desempenho em IMFs, pode-se contribuir com a elucidação do objetivo (a): “Evidenciar componentes tangíveis e componentes intangíveis do ambiente de operação das IMFs, integrantes da ABCRED, característicos de fatores de influência sobre o desempenho dessas organizações”. Estas contribuições deram-se, por meio da discussão de cinco escalas de mensuração de cada um dos fatores de influência (capital estrutural, capital humano, capital social, liderança do gestor e a orientação empreendedora), totalizando 25 ocorrências analisadas a luz do ambiente de gestão das IMFs associadas ABCRED.

A revisão teórica evidenciou um modesto número de pesquisas sobre os possíveis influenciadores do desempenho em IMFs, no Brasil. Mesmo os reduzidos estudos identificados se caracterizavam pelo irrestrito uso de plataformas de dados secundários sobre o setor brasileiro.

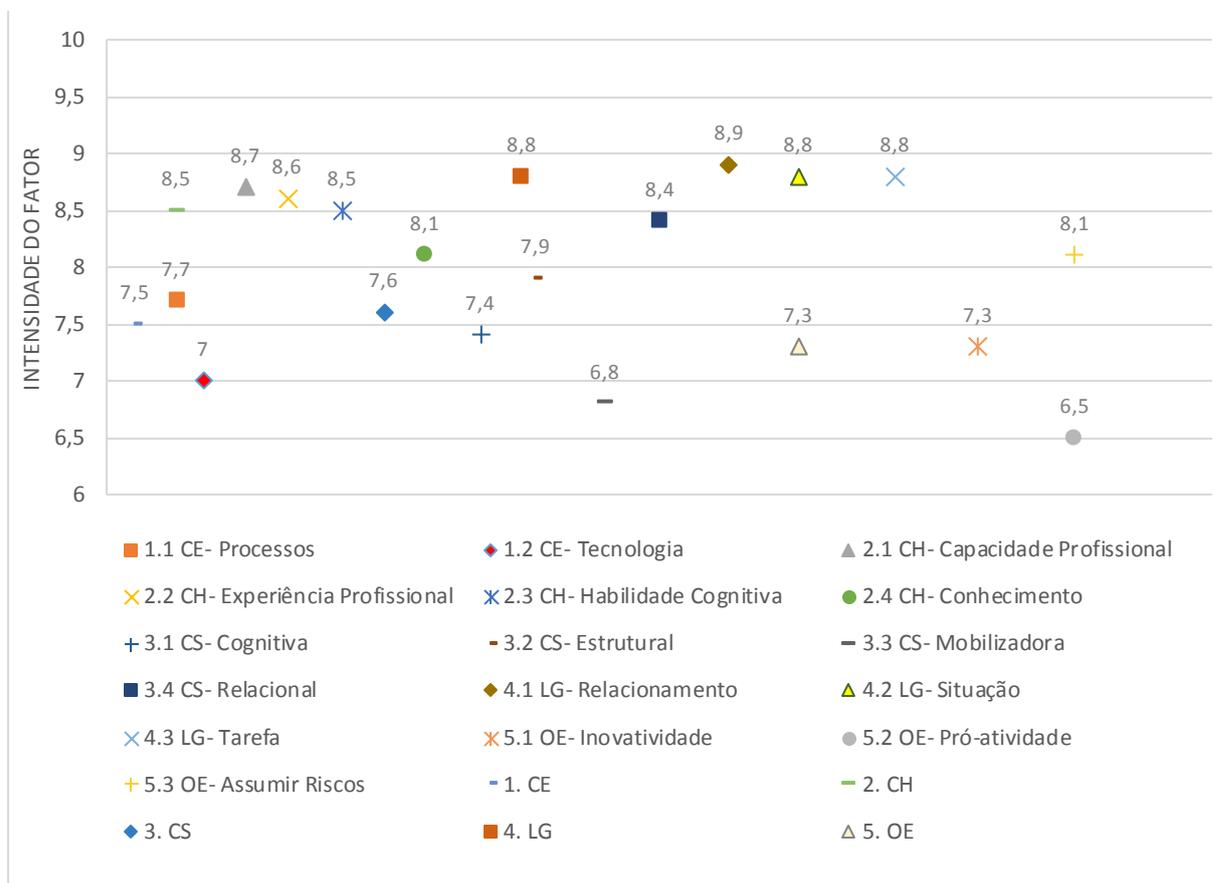
Estas constatações imputam à presente tese um maior potencial de contribuição, visto a sensível lacuna evidenciada para o aprofundamento de casos teórico empíricos em IMFs brasileiras.

Assim, a partir das análises dos dados, evidenciou-se a seguinte hierarquia para os fatores no ambiente de gestão das IMFs: Liderança do Gestor (8,8 pontos) Capital Humano (8,5 pontos) Capital Social (7,6 pontos) Capital Estrutural (7,5 pontos) e Orientação Empreendedora (7,3 pontos).

Nesse ambiente de gestão das IMFs, o fator com a maior intensidade média foi a Liderança do Gestor, o que pode ser sustentado pela estrutura das IMFs e a possível personificação institucional na figura do gestor executivo. Outro ponto que corrobora para esta afirmação é o elevado tempo de atuação dos gestores em seu cargo, o que tende a contribuir para sua legitimação enquanto condutor dos demais atores da instituição. Essa média mais elevada, comparativamente aos demais fatores, é construída num ambiente de IMFs com baixa variabilidade desse fator, corroborado pelo baixo coeficiente de variação do fator em 8,7%.

Adicionalmente, o fato de a dimensão relacionamento ser a mais presente no construto e no conjunto dimensões investigadas na pesquisa era algo esperado, em função da proximidade das relações entre gestor e liderados motivada pelo pequeno porte das instituições e pelo cultivo da proximidade em instituições de microfinanças. No entanto, embora, a liderança esteja mais intensamente presente nas IMFs, o desempenho atualmente obtido não tem suas variações determinadas por este fator, como pode ser visualizado na Figura 26.

Figura 26- Intensidade média dos fatores e suas dimensões presentes no ambiente de gestão das IMFs.



Fonte: elaborado pelo autor.

*** O eixo do gráfico foi formatado de 6 a 10 pontos para facilitar a apresentação dos dados.

Legenda: CE = Capital Estrutural, CH = Capital Humano, CS = Capital Social, LG = Liderança do Gestor e OE = Orientação Empreendedora.

Por outro lado, a orientação empreendedora, fator com menor média dentre os demais identificados no ambiente de gestão das IMFs, foi o único a apresentar uma relação estrutural estatisticamente significativa com o desempenho. Ao mesmo tempo, este possui uma dispersão dos dados entre as maiores comparativamente aos demais fatores de influência no desempenho para a pesquisa (CV 18,5%), o que sugere que pequenos e grandes pontuações em orientação empreendedora fazem o comportamento do desempenho variar. Neste fator a dimensão pró-atividade evidenciou-se como a menos presente (6,5 pontos), podendo ser traduzida pelo estreito mix produtos disponíveis mercado brasileiro de microcrédito.

Com relação ao objetivo (b) “evidenciar indicadores característicos das dimensões operacional financeira e social do desempenho das IMFs, a partir do entendimento do ambiente de operação das IMFs integradas da ABCRED”, cabe ressaltar que, a configuração do desempenho proposta para esta tese (dimensão social e operacional financeira) foi construída pelas discussões teóricas, confirmadas pelas entrevistas com os gestores, pelo processo de validação por especialistas e pela análise confirmatória da estrutura do desempenho. A estrutura final da dimensão social foi composta por seis indicadores enquanto a dimensão operacional financeira por nove indicadores.

Um resultado importante do processo de operacionalização do conceito desempenho nas IMFs foi à construção de indicadores em formato de assertivas, ilustrativas da dinâmica dos resultados nas IMFs, o que facilitou a obtenção dos dados, ou seja, um menor nível de recusa na cedência da informação.

Registre-se que o desempenho médio das IMFs, associadas à ABCRED, situa-se em 6,3 pontos, tendo uma contribuição ligeiramente maior da dimensão social desse conceito, com média de 6,4 pontos contra 6,2 pontos da dimensão operacional financeira.

Por fim, o teste das relações estruturais com o intuito de atender o objetivo (c) “testar a significância das relações estruturais entre os fatores de influência e o desempenho das IMFs, a partir da modelagem do ambiente de oferta do microcrédito encontrado nas instituições brasileiras associadas à ABCRED”, apontou como modelo estrutural do desempenho a sua relação direta com o fator orientação empreendedora, mediante um coeficiente de explicação de 33%.

Se, por um lado, esse resultado revela uma simplificação do modelo de desempenho nas IMFs associadas à ABCRED, por outro, aponta a importância dessa dimensão ser mais trabalhada nas instituições, visto sua performance média em termos pontuação situar-se em torno de 7,3 em uma escala de 10 pontos.

Resgate-se, a não significância estatística dos fatores capital estrutural, capital humano, capital social e liderança do gestor não é impeditivo para que esses possam funcionar como moderadores de outros fatores não observados nessa tese ou ainda atuarem em paralelo ao desempenho das instituições.

Também, é importante destacar a possibilidade de formatação de modelos estruturais do desempenho intermediados por elementos, não considerados neste

trabalho: gênero do gestor, tempo de atuação no mercado, porte institucional, região de localização da IMF, metodologia de oferta de microcrédito, dentre outros.

5.2 Limitações do estudo

As limitações identificadas no estudo evidenciaram as dificuldades encontradas pelo pesquisador no decorrer do processo de discussão e construção desta tese. Uma limitação foi reduzida em número de casos, o que inibiu a aplicação de modelos estruturais mais sofisticados.

Outra limitação, relaciona-se com o fato da não utilização de variáveis moderados na estrutura de modelagem do desempenho das IMFs. A dificuldade de acesso às informações do setor de microfinanças brasileiro foi um limitador para a pesquisa. Contudo, está não é uma limitação exclusiva do Brasil, outras pesquisas (HARTARSKA, 2005) apresentaram a mesma dificuldade. De forma inerente, deve ser considerado o erro não amostral presente em todos os processos de coleta de dados envolvendo pessoas.

5.3 Direcionamentos para estudos futuros

Como direcionamento relevante para pesquisas futuras, cabe ressaltar a possível relação positiva dos fatores desenvolvimento do empreendedor, regulação do setor e características regionais identificados na etapa qualitativa, e não profundados nessa tese.

Outro possível aprofundamento a ser realizado em futuras pesquisas está relacionado com a operacionalização de novos desenhos estruturais, utilizando variáveis moderador as que possam intermediar relações positivas entre fatores e o desempenho de IMFs. Além, de realizar outros estudos com diferentes tipos de instituições ofertadoras de microcrédito presentes no mercado brasileiro e internacional, que permitam comparações de possíveis oportunidades a serem exploradas pelas instituições brasileiras a luz das de experiências nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

ABDULRAHMAN ANAM, O.; HAMID FATIMA, A.; RASHID HAFIZ MAJDI, A. Effects of intellectual capital information disclosed in annual reports on market capitalization: evidence from Bursa Malaysia. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 15, n. 2, p. 85-101, 2011.

ADHIKARY, S.; PAPACHRISTOU, G. Is there a trade-off between financial performance and outreach in south asian microfinance institutions? **The Journal of Developing Areas**, v. 48, n. 4, p. 381-402, 2014.

ADITTO, S.; GAN, C.; NARTEA, G. Economic risk analysis of alternative farming systems for smallholder farmers in central and north-east Thailand. **International Journal of Social Economics**, v. 41, n. 4, p. 294-320, 2014.

ADNAN, N. S.; KAMALUDDI, A.; KASIM, N. Capital Intelectual em Organizações Religiosas: Malaysian Zakat Instituições Perspectiva. **Médio Oriente Journal of Scientific Research**, v 16, n. 3, p. 368-77, 2013.

AGARWAL, P. K.; SEN, P. K. Disclosure and financial performance: A cross-sectional study of microfinance institutions of India. **Business Vision**, v. 5, n. 2, p. 194-212, 2009.

AL-MAMUN, A.; WAHAB, S. A.; MAZUMDER, M. N. H.; SU, Z. Empirical investigation on the impact of microcredit on women empowerment in urban Peninsular Malaysia. **The Journal of Developing Areas**, v. 48, n. 2, p. 287-306, 2014.

ALVES, L. R.; CRUZ, L. B.; LIMA, J. F.; PIFFER, M. O capital social na microrregião de Toledo-PR. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 139-72, 2013.

ARAÚJO, E. A. **Análise do desempenho financeiro e social das instituições de microcrédito brasileiras**. 2012, 337 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Lavras. Minas Gerais, 2012.

ARAÚJO, M. R. M. D.; SILVA, L. C. O.; GOIS, C. C.; SOUSA, D. A. D.; MENDONÇA, P. F.; LIMA, T. C.; MELO NETO, O. C. D. Preference for leadership type: a study in a hospitality industry company from Sergipe. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 203-11, 2013.

ARAÚJO, M. R. M. D.; SOUSA, D. A.; MELO NETO, O. C. D.; LIMA, T. C. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **REUNA**, v. 19, n. 4, p. 131-46, 2014.

ARMENDARIZ, B.; MORDUCH, J. **The Economics of Microfinance**, 2ª ed. Londres: MIT, 2010.

ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1904-14, 2013.

ARONSON, E. Integrating leadership styles and ethical perspectives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 18, n. 4, p. 244-56, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES OPERADORAS DE MICROFINANÇAS E MICROCRÉDITO, **ABCRED**. Disponível em: <<http://www.abc Cred.org.br>>. Acesso em 10 mai. 2013

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-38, 2005.

BABOZZI, R. P; YI, Y; SINGH, S. On the use of structural equation models in experimental Designs: two extensions. **International Journal of Research in Marketing**, v. 8, n. 2, p. 125-40, 1991.

BAKLOUTI, I. Determinants of Microcredit Repayment: The Case of Tunisian Microfinance Bank. **African Development Review**, v. 25, n. 3, p. 370-82, 2013.

BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – **BACEN**. Disponível em:<<http://www.bacen.gov.br/>>. Acesso: 16 mar. 2014.

BANCO MUNDIAL. **Demografia Mundial**, 2011. Disponível em <www.google.com.br/publicdata/>. Acesso em: 05 abr. 2013.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. **Programa de Microcrédito**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>> Acesso em: 05 abr.2014.

BANCOSOL. Banco Sol – Produtos e Serviços Disponível em <<https://www.bancosol.com.bo/secciones/productos-y-servicios>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. **Lisboa: Edições**, v. 70, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARONE, F.; LIMA, P; DANTAS, V.; REZENDE, V. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 05 abr.2013

BAZELEY, P.; JACKSON, K. **Qualitative Data Analysis with NVivo**. 2ª ed. Londres: Sage Publications Limited, 2013, p. 328.

BECK, T. Finance, Growth, and Stability: Lessons from the Crisis. **Journal of Financial Stability**, v. 10, p. 1-6, 2014.

BECKER, G. S. **Human Capital**. New York: Columbia University Press, 1964.

BERSON, Y.; HALEVY, N.; SHAMIR, B.; EREZ, M. Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 143-55, 2015.

BESLEY, T. Property rights and investment incentives: theory and evidence from Ghana. **Journal of Political Economy**, v. 103, n. 5, p. 903-37, 1995.

BIZRI, R. M. A study of Islamic banks in the non-GCC MENA region: evidence from Lebanon. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n. 2, p. 130-49, 2014.

BOATENG, G. O.; BOATENG, A. A.; BAMPOE, H. S. Microfinance and poverty reduction in Ghana: evidence from policy beneficiaries. **Review of Business & Finance Studies**, v. 6, n. 1, p. 99-108, 2015.

BORBA, P. R. F. **Relação entre desempenho financeiro e desempenho social de instituições de microfinanças na América Latina**. 2012, 97 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Administração – FEA, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2012.

BRANDÃO, C.; MIGUEZ, J. Using NVivo to Evaluate a Program of Goal Corrected Empathic Attunement Skills: A Case Study in the Context of Higher Education. In: **New Contributions in Information Systems and Technologies**. Switzerland: Springer International Publishing, 2015, p. 223-233.

BRANDS, R. A.; MENGES, J. I.; KILDUFF, M. The leader-in-social-network schema: perceptions of network structure affect gendered attributions of charisma. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1210-225, 2015.

BRUTON, G. D.; KHAVUL, S.; CHAVEZ, H. Microlending in emerging economies: Building a new line of inquiry from the ground up. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 718-39, 2011.

BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR, M. P.; MERINO, C. Towards a model of intellectual capital in public administrations. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, p. 214-32, 2006.

CADER, H. A. The evolution of the knowledge economy. **Journal of Regional Analysis and Policy**, v. 38, n. 2, p. 117-29, 2008.

CAMPOBIANGO, R. P. **Microcrédito no Norte de Minas Gerais: Formulação, Implementação e Avaliação do Crediamigo**. 2012, 132p. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2012.

CANALES, R. Weaving straw into gold: managing organizational tensions between standardization and flexibility in microfinance. **Organization Science**, v. 25, n. 1, p. 1-28, 2014.

CÂNDIDO, G. A.; SILVA, O. A. C. A influência do capital social em projetos de desenvolvimento local: um estudo exploratório em duas comunidades rurais no município de Bananeiras–PB. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. (Org.). **Estudos em Negócios IV**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, p. 145-75.

CASTLEBERRY, A. NVivo 10 [software program]. Version 10. QSR International; 2012. **American journal of pharmaceutical education**, v. 78, n. 1, 2014.

CAUDILL, S. B.; GROPPER, D. M.; HARTARSKA, V. Microfinance institution costs: effects of gender, subsidies and technology. **Journal of Financial Economic Policy**, v. 4, n. 4, p. 292-304, 2012.

CERVELLÓ-ROYO, R.; MOYA-CLEMENTE, I.; RIBES-GINER, G. Microfinance Institutions (MFIs) in Latin America: Who Should Finance the Entrepreneurial Ventures of the Less Privileged? In: **New Challenges in Entrepreneurship and Finance**. Springer International Publishing, 2015, p. 235-45.

CHAKRABARTY S.; BASS, A. E. Comparing virtue, consequentialist, and deontological ethics-based corporate social responsibility: mitigating microfinance risk in institutional voids. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 3, p. 487-512, 2015.

CHEN, J.; ZHU, Z.; HONG, Y. X. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, p. 195-212, 2004.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) **Modern Methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CHOI, D. Y.; SAITO, R.; SILVA, V. A. B. Capital structure and staff salary: empirical evidence in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 249-69, 2015.

COELHO, F. C. **Duas Faces da Mesma Moeda: Alcance e Limites das Microfinanças na Luta Contra a Pobreza**. 2006. 75 p. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2006.

COLEMANN, J. **Foundations of social capital theory**. Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

COPESTAKE, J. Mainstreaming microfinance: Social performance management or mission drift? **World Development**, v. 35, n. 10, p. 1721-38, 2007.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues and future research directions. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p.7-25, 1991.

CRESSWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROOK, T. R.; TODD, S. Y.; COMBS, J. G.; WOEHR, D. J.; KETCHEN JR, D. J. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 443-56, 2011.

CULL, R.; MORDUCH, J. Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks. **The Economic Journal**, v. 117, n. 517, p. F107-F133, 2007.

DAHER, L.; LE SAOUT, E. Microfinance and financial performance. **Strategic Change**, v. 22, n. 1-2, p. 31-45, 2013.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p.161-74, 2014.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-26, 2001.

DELGADO-VERDE, M.; CASTRO, G. M.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; AMORES-SALVADÓ, J. Vertical relationships, complementarity and product innovation: an intellectual capital-based view. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 2, p. 226-35, 2014.

DENARDO, A. M.; LEVERS, L. L. **Using NVivo to Analyze Qualitative Data**. 15^a ed. Retrieved, 2002.

DESSEN, M. C. **Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador**. 2011, 233p. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Validação de um instrumento de perfil pessoal nas organizações. **Avaliação Psicológica**, v. 8, n. 3, p. 347-57, 2009.

DINIZ, E. H. Correspondentes bancários e microcrédito no Brasil: tecnologia bancária e ampliação dos serviços financeiros para a população de baixa renda. **Relatório 04/2010- GV Pesquisa**, p. 102, 2010.

DIONNE, S. D.; GUPTA, A.; SOTAK, K. L.; SHIRREFFS, K. A.; SERBAN, A.; HAO, C.; ...; YAMMARINO, F. J. A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 6-35, 2014.

DOMINIO PÚBLICO. Disponível em< [http://www. dominiopublico. gov. br/](http://www.dominiopublico.gov.br/)>. Acesso em, mar. 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DWYER, P. C.; BONO, J. E.; SNYDER, M.; NOV, O.; BERSON, Y. Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 24, n. 2, p. 181-205, 2013.

FARAHBOD, L.; ARZI, S. Impact of human resource management practices on employee job satisfaction: a study of Malaysian hotels. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 6, n. 3, p. 73-90, 2014.

FARARAH, F. S.; AL-SWIDI, A. K. The Role of the Perceived Benefits on the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: A Study on the Islamic Microfinance and SMEs in Yemen Using PLS Approach. **Asian Social Science**, v. 9, n. 10, p. 1-18, 2013.

FELÍCIO, J. A.; COUTO, E.; CAIADO, J. Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 350-64, 2014.

FERNANDES, D. V. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p. 1- 28, 2008.

FERREIRA, J. J. M. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama Socioeconómico**, n. 34, p. 34-47, 2007.

FERREIRA, N.; GONTIJO, L. A. Qual é o poder do líder transformacional? In: **Anais do II SINGEP e I S2IS – São Paulo- SP**, 2014.

FLORY, H.; ANDREASSI, T.; TEIXEIRA, M. A. C. Políticas públicas de empreendedorismo para a população de baixa renda: transformando necessidades em oportunidades. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 18, n. 62, p. 1-19, 2013.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 2, p. 157-66, 2013.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes frente a estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122-49, 2012.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. The effect of personal values on attitudes toward leadership styles. **Revista de Administração Mackenzie- RAM**, v. 13, n. 3, p. 122-49, 2012.

- FRITZEN, V.; FROEMMING, L. M. S. Importância de teste de conceito no processo de desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 18, p. 109-25, 2009.
- FUKUYAMA, F. Social capital and the global economy. **Foreign affairs**, v. 74, n. 5, p. 89-103, 1995.
- FULMER, C. A.; GELFAND, M. J. At what level (and in whom) we trust across multiple organizational levels. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1167-230, 2012.
- GALEMA, R.; LENSINK, R.; MERSLAND, R. Do powerful CEOs determine microfinance performance? **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 718-42, 2012.
- GALENA, R. LENSINK, R.; MERSLAND, R. Do powerful CEOs determine microfinance performance? **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 718-42, 2012.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, M. T.; MARIZ-PÉREZ, R. M.; ÁLVAREZ, M. T. Structural Capital Management: A Guide For Indicators. **International Journal of Management and Information Systems**, v. 15, n. 3, p. 41-52, 2011.
- GARSON, D. **Partial Least Squares: regression and path modeling**. North Carolina: Statistical Associates Publishing, 2012, p. 88.
- GEORGE, J. M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-55, 2000.
- GEORGEL, G. **Support Staff and Intellectual Capital: Evidence From the University Of Otago**. 2013, 65p. Master of Business (Accounting). University of Otago, New Zealand, 2013.
- GIANCOLI, B. P. **O super endividamento do consumidor como hipótese de revisão dos contratos de crédito**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.
- GIANCOLI, B. P. **O superendividamento do consumidor como hipótese de revisão dos contratos de crédito**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.
- GIBBS, G. **Qualitative data analysis: Explorations with NVivo (Understanding social research)**. Buckingham: Open University Press, 2002.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-61, 2007.
- GONZALEZ-VEGA, C. **Microfinance apex mechanisms: concepts, synthesis of lessons, and recommendations**. Ohio: The Ohio State University, 1998.

GUIZZO, B. S.; KRZIMINSKI, C. O.; OLIVEIRA, D. L. L. C. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 24, n. 1, p. 53-60, 2003.

GUTIÉRREZ-NIETO, B.; SERRANO-CINCA, C.; MOLINERO C. M. Microfinance Institutions and Efficiency. **Omega International Journal of Management Science**, v. 35, n. 2, p.131-42, 2005.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 2005.

HALILBASIC, M.; CRNKIC, K. Managing the double bottom line in microfinance institutions. In: **An Enterprise Odyssey-International Conference Proceedings, International Conference Proceedings**, v. 3, n. 6, p. 614-34, 2010.

HANSON, W. E.; CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L.; PETSKA, K. S.; CRESWELL, J. D. Mixed methods research designs in counseling psychology. **Journal of Counseling Psychology**, v. 52, n. 2, 224-35, 2005.

HARTARSKA, V. Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. **World Development**, v. 33, n.10, 1627-48, 2005.

HASHEMI, S. M. **Beyond good intentions**: measuring the social performance of microfinance institutions. CGAP, 2007.

HERMES, N.; LENSINK, R.; MEESTERS, A. Outreach and efficiency of microfinance institutions. **World Development**, v. 39, n. 6, p. 938-48, 2011.

HOQUE, M.; CHISHTY, M.; HALLOWAY, R. Commercialization and changes in capital structure in microfinance institutions. **Managerial Finance**, v. 37, n. 5, p. 414-25, 2011.

HSU, L. C.; WANG, C. H. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.

HUDON, M. Norms and values of the various microfinance institutions. **International Journal of Social Economics**, v. 35, n. 1, p. 35-48, 2008.

HUDON, M.; SANDBERG, J. Ethical crisis in microfinance: Issues, findings, and implications. **Business ethics quarterly**, v. 23, n. 04, p. 561-89, 2013.

HUSAIN, J.; JWANI, J. Microfinance: Effects of Contingent Incentive Programs on the Performance & Productivity of Loan Officers. **Journal of American Business Review**, v. 1, n. 1, p. 141-47, 2012.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-72, 1995.

IACOB, A. G.; ANDREI, A. Human capital and organizational performance. **Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings**, p. 130-36, 2011.

Instituto Brasileiro Geografia Estatística (IBGE). **Economia informal urbana**. IBGE. Brasília. 2003. Disponível <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ecinf/2003/ecinf2003.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

IRELAND, R. D. HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 361-78, 2010.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 361-78, 2010.

ISOLA, L. A.; TAWO, O. E.; VICTOR, A.; LEKE, B. K. An Enquiry into the Contributions of Microfinance Institutions Towards the Development of Small Scale Business in Nigeria. **International Journal of Business**, v. 1, n. 6, p. 88-100, 2014.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Five-factor model of personality and transformational leadership. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 5, p. 751- 65, 2000.

JUNQUIERA, R.; ABRAMOVAY, R. A sustentabilidade das microfinanças solidárias. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 1, p. 19-33, 2005.

KLOMP, J. The measurement of human capital: a multivariate macro-approach. **Quality and Quantity**, v. 47, n. 1, p. 121-36, 2013.

KNIGHT, D.J. Performance measures for increasing intellectual capital. **Strategy & Leadership**, v. 27, n. 2, p. 22-27, 1999.

KNIGHT, G. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-26, 1997.

KORUTARO NKUNDABANYANGA, S.; NTAYI, J. M.; AHIAUZU, A.; SEJJAACA, S. K. Intellectual capital in Ugandan service firms as mediator of board governance and firm performance. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 5, n. 3, p. 300-40, 2014.

KRAYCHETE, E. S. N. **O banco mundial e o desenvolvimento das microfinanças em países da periferia capitalista**. 2005, 225p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2005.

KUCHLER, A. Do microfinance programs change fertility? Evidence Using Panel Data From Bangladesh. **The Journal of Developing Areas**, v. 46, n. 2, p. 297-313, 2012.

LAFFONT, J.; REY, P. Moral Hazard, conluio e Grupo Lending, IDEI Working Papers 122, **Institut D'Économie Industrielle (IDEI)**, Toulouse, 2003.

LATIFE, H. I. The Future of Microfinance: visioning the who, what, when, where, why, and how of microfinance expansion over the next 10 years. In: **Microcredit Summit Campaign Commissioned Papers**, 2006.

LEECH, N. L.; ONWUEGBUZIE, A. J. Beyond constant comparison qualitative data analysis: Using NVivo. **School Psychology Quarterly**, v. 26, n. 1, p.70-84, 2011.

LEITE, R. Líderes informais em sala de aula e líderes formais de organizações: um olhar comparativo. **REUNA**, v. 19, n. 4, p. 161-82, 2015.

LE MOS, A. H. C.; NEVES, D. R.; RODRIGUES, P. R. F. Inserção de alunos bolsistas no mercado de trabalho: qual o valor do diploma universitário? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 24-41, 2013.

LEVINE, R. Financial development and economic growth: views and agenda. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 2, p. 688-726, 1997.

LEWIS, R. B. NVivo 2.0 and ATLAS. Ti 5.0: A comparative review of two popular qualitative data-analysis programs. **Field Methods**, v. 16, n. 4, p. 439-64, 2004.

LIMA, A. D.; SANTOS, M. J.; CARNIELLO, M. F. Instrumentos de coleta de dados para mensuração de capital social. **Revista Cereus**, v. 5, n. 1, p. 89-98, 2013.

LOCKWOOD, N. R. Maximizing human capital: demonstrating HR value with key performance indicators. **HRMagazine**, v. 51, n. 9, p. S1-S11, 2006.

LOPES, A. L. V. **Risco de crédito num contexto de crise**. 2013, 100p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças). Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2013.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-72, 1996.

LUZZI, F. G.; WEBER, S. Measuring the performance of microfinance institutions, Microfinance and public policy. **Palgrave Macmillan**, p. 153-69, 2006.

MAHMOOD, R.; MOHD ROSLI, M. Microcredit position in micro and small enterprise performance: the Malaysian case. **Management Research Review**, v. 36, n. 5, p. 436-53, 2013.

MARCONATTO, D. A. B.; CRUZ, L. B.; LEGOUX, R.; DANTAS, D. C. Microfinance in Latin America and the Caribbean: The influence of territory on female repayment performance in a polarized region, **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1596-612, 2013.

MARIZ-PÉREZ, R. M.; ÁLVAREZ, M. T.; GARCÍA-ÁLVAREZ, M. T. The relevance of human capital as a driver for innovation. **Cuadernos de economia**, v. 35, n. 98, p. 68-76, 2012.

MARKLAND, R. E. Guest Editorial: Reflections on the past, present and future of operations management. **Operations Management Research**, v. 2, n. 1, p.1-3, 2009.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; FRANÇA, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, p. 99-125, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. P. Orientação Empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, n. 4, n. 2, p. 112-26, 2010.

MARTÍN, J. A. R.; HERRERO, M. D. M.; CAMPILLO, J. S. An index of education and child health in the Horn of Africa. **Quality and Quantity**, v. 48, n. 2, p. 863-70, 2014.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; NAVAS-LÓPEZ, J. E. Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 4, p. 649-62, 2011.

MATITZ, Q.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea (Impresso)**, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.

MELLO, S. D.; PAIVA JR, F. G.; SOUZA NETO, A. F. D.; LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MENDONÇA, K. V.; PINHEIRO, J. C. Capital Social Como Fator De Desenvolvimento Local. In: **46th Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brasil**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2008.

MERSLAND, R.; STRØM, R. Ø. Microfinance mission drift? **World Development**, v. 38, n. 1, p. 28-36, 2010.

MERSLAND, R.; STRØM, R. Ø. Performance and governance in microfinance institutions. **Journal of Banking & Finance**, v. 33, n. 4, p. 662-69, 2009.

MEYER, Richard L.; NAGARAJAN, Geetha; DUNN, Elizabeth G. Measuring Depth of Outreach: Tools for Microfinance. **The Bangladesh Development Studies**, v. 26, n. 2, p. 173-99, 2000.

MIGUEL, A. C. Microcrédito no Brasil: uma agenda de política pública para o mercado de microfinanças. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, n. 2, p. 1-23, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Conheça o PNMPO**. Disponível em: <http://www.tem.gov.br/pnmpo/pnmpo_conheca.asp>. Acesso em: 02 set. 2013.

MIRELES, R. D. V.; MEJÍA, L. Y.; RODRÍGUEZ, V. B. Implicaciones económico-sociales del microfinanciamiento para los micro y pequeños negocios del sector terciario del estado de coahuila (social economic implications of microfinance for micro and small commercial business of the state of coahuila). **Revista Internacional Administración & Finanzas**, v. 7, n. 3, p. 113-123, 2014.

MITTAL, R.; DORFMAN, P. W. Servant leadership across cultures. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 555-70, 2012.

MIX. **Microfinance Information eXchange** Disponível em <<http://www.mixmarket.org/mfi/>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

MONTEIRO, J. K. El placer y el sentido del trabajo en gestores de escuelas privadas localizadas en Río Grande del Sur, Brasil **Facultad de Psicología Universidad Diego Portales Santiago**, v. 15, n. 23, p. 11, 2013.

MONZONI-NETO, M. P. **Impacto em renda do microcrédito**. 1996, 194p. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

MOON, Y. J.; HYU, G. K. A model for the value of intellectual capital. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 23, n. 3, p. 253-69, 2006.

MORDUCH, J. The microfinance promise. **Journal of Economic Literature**, v. 37, n. 4, p. 1569–1614, 1999.

MOREIRA, R. M.; ANTONELLO, I. T. Precarização do trabalho - O microcrédito como possibilidade de desenvolvimento socioespacial. **Ra'e ga (UFPR)**, v. 23, p. 93-123, 2011.

MORELLATO, S. A. **Modelos de regressão PLS com erros heteroscedásticos**. 2010, 49 p. Dissertação (Mestrado em Estatística). Departamento de Estatística. Universidade Federal de São Carlos-UFSCar, São Carlos, 2010.

MORI, N. Roles of stakeholders in strategic decision-making of microfinance organizations. **The International Business & Economics Research Journal**, v. 9, n. 7, p. 51-63, 2010.

NALBANTIAN, R.; GUZZO, R. A.; KIEFFER, D.; DOHERTY, J. **Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill, 2004.

NASCIMENTO, F. M.; GARRITANO, B. **Políticas públicas de acesso ao crédito como ferramenta de combate à pobreza e inclusão social: o microcrédito no Brasil**. 2008, 170p. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

NETO, J. F. R.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O Papel da Orientação Empreendedora no Relacionamento Entre Orientação Para o Mercado e Desempenho Empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio. **Revista Eletrônica de Administração- REAd**, v. 19, n. 1, p. 115-38, 2013.

NISKANEN, T. Leadership relationships and occupational safety and health processes in the finnish chemical industry. In: **Integrated Occupational Safety and Health Management**. Finland: Springer International Publishing, 2015, p. 185-220.

NJENGA, N. M. O. Effect of fraud risk management on organization performance: A case of deposit-taking microfinance institutions in Kenya. **International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship**, v. 1, n. 7, p. 490-507, 2013.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/home>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

O'REGAN, P.; O'DONNELL, D., KENNEDY, T., BONTIS, N.; CLEARY, P. Perceptions of intellectual capital: Irish evidence. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 6, n. 2, p. 29-38, 2001.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 85-97, 1997.

OUSAMA, A. A.; FATIMA, A. H. Extent and trend of intellectual capital reporting in Malaysia: empirical evidence. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 4, n. 2, p. 159-76, 2012.

PAMPLONA, J. B. The labor market, informality and street vendors in São Paulo. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 30, n. 1, p. 225-49, 2013.

PARRIS, D. L.; PEACHEY, J. W. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. **Journal of business Ethics**, v. 113, n. 3, p. 377-93, 2013.

PAXTON, J. Depth of outreach and its relation to the sustainability of microfinance institutions. **Savings and Development**, v. 26, n. 1, p. 69-86, 2002.

PEARLMAN, S. Can low returns to capital explain low formal credit use? Evidence from ecuador. **The Journal of Developing Areas, Nashville**, v. 48, n. 1, p. 1-19, 2014.

PEREIRA, S. E.; FIGUEIREDO, A. S.; LOUREIRO, P. R. Avaliação do impacto da utilização de crédito, da educação e da escolha do canal de comercialização na horticultura: caso do núcleo rural do Distrito Federal. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 4, p. 773-99, 2006.

PEREIRA, S.; MOURAO, P. Why does the microcredit borrowing rate differ across countries? A cross-country study. **International Journal of Social Economics**, v. 39, n. 8, p. 536-50, 2012.

PHUSAVAT, K.; COMEPA, N.; SITKO-LUTEK, A.; OOI, K. B. Interrelationships between intellectual capital and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 6, p. 810-29, 2011.

PICCOLO, R. F.; BONO, J. E.; HEINITZ, K.; ROWOLD, J.; DUEHR, E.; JUDGE, T. A. The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? **The leadership quarterly**, v. 23, n. 3, p. 567-81, 2012.

POLAK, P. **Out of poverty**: what works when traditional approaches fail. San Francisco: Berret-Koehler, 2008.

POLLINGER, J. J.; OUTHWAITE, J.; CORDERO-GUZMÁN, H. The Question of Sustainability for Microfinance Institutions. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 1, p. 23-41, 2007.

PONZETTI JR, J. J. Governance in the cloister: lessons from the rule of benedict for sustainable leadership in communal organizations. **Journal of Leadership, Accountability & Ethics**, v. 11, n. 3, p. 25-35, 2014.

POP, Z. C.; BRESFELEAN, V. P. Impact of the financial crisis on the Romanian microfinance sector. **Results from a case study**, 2012.

PRADO, C. A. G. **Associação de microcrédito**: uma proposta para Cacoal. 2002, 126p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRATES, J. C. As Pesquisas avaliativas de enfoque misto e a construção de indicadores para a avaliação de programas e políticas sociais. In: **XII ENPESS**. Rio de Janeiro: ABEPSS, 2010.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população**: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. 2013, 257 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Administração – FEA, Universidade de São Paulo- USP, São Paulo, 2013.

PRESBITERO, A. F.; RABELLOTTI, R. Geographical distance and moral hazard in microcredit: evidence from Colombia. **Journal of International Development**, v. 26, n. 1, p. 91-108, 2014.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

QUAYES, S. Profundidade de alcance e sustentabilidade financeira de microcrédito instituições. **Economia Aplicada**, v. 44, n. 26, p. 3421-33, 2012.

QUINONES, B. R.; JR-SEIBEL, H. D. Social capital in microfinance: Case studies in the Philippines. **Policy Sciences**, v. 33, n. 3, p. 421-33, 2000.

RAHMAN, S. Consumption difference between microcredit borrowers and non-borrowers: a bangladesh experience. **The Journal of Developing Areas**, v. 43, n. 2, p. 313-26, 2010.

REN, S.; EISINGERICH, A. B.; TSAI, H. Search scope and innovation performance of emerging-market firms. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 1, p. 102-08, 2015.

REZAEI, M.; BABADI, A. A. K.; MIMAEI, A. R. The effect of information technology on the quality of employees' trainings (Case Study: Employees of Iranian Bank Melli). **International Science and Investigation journal**, v. 3, n. 1, p. 1-9, 2014.

RICHARDS, L. Data alive! The thinking behind NVivo. **Qualitative Health Research**, v. 9, n. 3, p. 412-28, 1999.

RIGHETTI, C. C. B. **Efeitos do Microcrédito na Geração de Renda em Microempreendimentos**: avaliação de impacto do programa Real Microcrédito. 2008, 132p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBINSON, M. S. **The microfinance revolution: sustainable finance for the poor**. World Bank Publications, 2001.

ROCA-PUIG, V.; BELTRÁN-MARTÍN, I.; MERCEDES, S. C. Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. **Personnel Review**, v. 41, n. 1, p. 04-22, 2012.

ROCHA, S. **Pobreza no Brasil**: afinal, de que se trata? São Paulo: FGV Editora, 2003.

ROCHA-PINTO, S. R. D.; CHERMAN, A.; BEZERRA, K. R. Technical vocational education in Brazil: the contractors' perceptions. **Journal of Technical Education and Training**, v. 5, n. 2, p. 14-35, 2013.

RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R.; MORENO-JIMÉNEZ, B.; RIVAS-HERMOSILLA, S.; ÁLVAREZ-BEJARANO, A.; VERGEL, A. I. S. Positive psychology at work: mutual gains for individuals and organizations psicología positiva en el trabajo: ganancias mutuas para individuos y organizaciones. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 26, n. 3, p. 235-53, 2010.

ROMPHO, B.; SIENGTHAI, S. Integrated performance measurement system for firm's human capital building. **Journal of Intellectual Capital**, v. 13, n. 4, p. 482-514, 2012.

ROY, A.; GOSWAMI, C. A scientometric analysis of literature on performance assessment of microfinance institutions (1995-2010). **International Journal of Commerce and Management**, v. 23, n. 2, p. 148-74, 2013.

RUSCHEINSKY, A.; MENDIZÁBAL, D. M. Política social, paradigma de bem-estar e prática política: análise comparativa de programas de transferências condicionadas. **Revista Katálysis**, v. 17, n. 1, p. 31-40, 2014.

SANCHEZ, P.; CANIBANO, L.; COVARSI, M. G.; CHAMINADE, C.; OLEA, M.; ESCOBAR, C. G.; PACHECO, R. Guidelines for the measurement and disclosure of intangibles. **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Autonomus University of Madrid, Spain**, 2000.

SANFELIU, C. B.; ROYO, R. C.; CLEMENTE, I. M. Measuring performance of social and non-profit Microfinance Institutions (MFIs): An application of multicriterion methodology. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 57, n. 7, p. 1671-78, 2013.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-64, 2012.

SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Resource innovation and financial performance in the Brazilian industry. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 3, p. 204-17, 2014.

SANTOS, D. F. L.; POPADIUK, S. Influência do capital humano no sistema de inovação da firma: a formação de um construto. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 13, p. 107-27, 2011.

SANTOS, J. O.; GODOI, A. F.; BERTONCELO, V. R.; SINCERRE, B. P. Ensaio sobre o microcrédito e as metodologias de análise de crédito: aspectos relacionados à sua origem, desenvolvimento e o modelo de escoreagem comportamental–behavioural scoring. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 1, n. 1, p. 134-55, 2015.

SANTOS, P. M. F. **As relações entre a percepção de que um banco de varejo é ambientalmente responsável, a satisfação, a confiança, a lealdade e a rentabilidade de seus clientes pessoas físicas**. 2012, 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília- UNB, Brasília, 2012.

SANTOS, R. L.; JÚNIOR, J. S. V. Confiabilidade da versão brasileira da escala de atividades instrumentais da vida diária. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 21, n. 4, p. 290-96, 2008.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Entrepreneurial profile and organizational performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-67, 2009.

SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management review**, v. 32, n. 2, p. 344-54, 2007.

SCHREIBER, J. G. **O papel do Microcrédito no combate à pobreza: avaliação do impacto do microcrédito sobre a renda dos microempreendedores, clientes do Banco do Empreendedor**. 2009, 175p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

SCHREINER, M. Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance. **Journal of International Development**, v. 14, n. 5, p. 591-603, 2002.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHRINCKEL, W. K. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em 10 de abr. de 2013.

SEHNEM, A.; MACKE, J. Avaliação do capital social no ambiente universitário: uma experiência no Extremo-Oeste catarinense. **Roteiro**, v. 36, n. 1, p. 81-104, 2011.

SHARMA, P. N.; KIRKMAN, B. L. Leveraging leaders a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 2, p. 193-237, 2015.

SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; CASTRO ALCÂNTARA, V. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 20-39, 2012.

SILVA-JÚNIOR, R. D.; D'ANTONA, A. O. Os métodos mistos e a interdisciplinaridade nas Ciências Sociais: pragmatismo ou pluralismo paradigmático? **Idéias-Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP**, v. 1, n. 8, p. 88-108, 2013.

SINHA, F. Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance. **Towards a Common Framework, The SEEP Network for the Argidius Foundation**, 2006.

SKAGGS, B. C.; YOUNDT, M. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. FF1-FF6, 2003.

SNELL, S. A.; DEAN, J. W. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 467-504, 1992.

SOARES, A. B.; SANTOS, M. T. V.; BALDEZ, M. O. M. Vivências acadêmicas em estudantes universitários do Estado do Rio de Janeiro. **Interação em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 59-69, 2011.

SOARES, M.; MELO SOBRINHO, A. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2ª ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S.; JUNG, D. I. Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. **Computers in Human Behavior**, v. 14, n. 3, p. 491-511, 1998.

SOTIRIADOU, P.; BROUWERS, J.; LE, T. Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and leximancer. **Annals of Leisure Research**, v. 17, n. 2, p. 218-34, 2014.

SOUZA, P. A. R.; ROMEIRO, M. C.; BRESCIANI, L. P. Characteristics of microcredit offering in Brazilian program of microcredit in São Paulo state. **Pensamiento & Gestión**, n. 38, p. 77-94, 2015.

SOUZA, P. A. R.; ROMEIRO, M. C.; ZAMBRA, E. M. Capital social organizacional e a produção científica no Brasil na área de administração de 2003 a 2013. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 10, n. 2, p. 169-80, 2014.

STEWART, J. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, v. 54, p. 1-29, 2006.

STIGLITZ, J. E. Monitoramento Peer e mercados de crédito. **A análise econômica do Banco Mundial**, v.4, n. 3, p. 351-66, 1990.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 2, p. 228-33, 2009.

SURVILAITĖ, S.; TAMOŠIŪNIENĖ, R.; SHATREVICH, V. Intellectual capital approach to modern management through the perspective of a company's value added. **Verslas: Teorija ir Praktika**, v. 16, n. 1, p. 31-44, 2015.

SZCZEPANKIEWICZ, E. I. The use of Incas model to identification and measuring of structural capital in small and medium enterprises. **Management**, v. 16, n. 2, p. 102-16, 2012.

TAHSILDARI, H.; HASHIM, M. T.; WAN, W. N. Contributing Transformational Leadership Towards Organizational Effectiveness Through Entrepreneurial Passion. **Journal of Economics and Sustainable Development**, v. 5, n. 24, p. 216-24, 2014.

TEIXEIRA, N. M.; RODRIGUES, E. Microfinanças-Sustentabilidade Financeira versus Alcance Social na África Subsariana. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 3, p. 30-56, 2013.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional no terceiro setor**. 2014, 157p. Tese (Doutorado em Administração). Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2014.

TONDOLO, R. R. P.; SEVERO, E. A. ; MORAES, V. S. ; TONDOLO, V. A. G. ; DORION, E. Orientação Empreendedora em Empresas da Serra Gaúcha: a Visão dos Acadêmicos de Administração e Ciências Contábeis. **In: IV Encontro de Estudos em Estratégia. IV Encontro de Estudos em Estratégia - 3ES ANPAD**, Recife-PE ,2009.

TONDOLO, R. R. P; TONDOLO, V. A. G; BITENCOURT, C. C. Correlação entre Elementos do Capital Social e Orientação Empreendedora. **RECADM**, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013.

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

TUCKER, M.; MILES, G. Financial performance of microfinance institutions: a comparison to performance of regional commercial banks by geographic regions. **Journal of Microfinance/ESR Review**, v. 6, n. 1, p. 41-54, 2004.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Apoio à Gestão**". Rio de Janeiro: site da RITS, 1999.

VELTRI, S.; VENTURELLI, A.; MASTROLEO, G. Measuring intellectual capital in a firm belonging to a strategic alliance. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 1, p. 174-98, 2015.

VERÍSSIMO, J.; LACERDA, T. Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 34-51, 2015.

VIEIRA, E. S.; PINHO, C. C.; OLIVEIRA, D. A Concessão de Crédito Comercial e o Financiamento dos Clientes: evidência nas empresas portuguesas. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 144-56, 2013.

VINELLI, A. Financial sustainability in US microfinance organizations: Lessons from developing countries. **Replicating Microfinance in the United States**, v. 2002, p. 137-65, 2002.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2010.

VVEINHARDT, J.; ZILAITYTE, G. Organizacijų transformavimosi į intelektualia kryptys: socialinio ir intelektualinio kapitalo teorijų apžvalga. **Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, n. 71, p. 125-40, 2014.

WEBER, O.; AHMAD, A. Empowerment through microfinance: The relation between loan cycle and level of empowerment. **World Development**, v. 62, p. 75-87, 2014.

WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011, 203p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEISZ, N.; VASSOLO, R. S.; COOPER, A. C. A theoretical and empirical assessment of the social capital of nascent entrepreneurial teams. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, p. K1-K6, 2004.

WESTEREN, K. I. How to define and measure knowledge for the analysis of competitiveness. **Journal of Regional Analysis and Policy**, v. 38, n. 2, p. 131-41, 2008.

WHITENER, E. M.; BRODT, S. E.; KORSGAARD, M. A.; WERNER, J. M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 513-30, 1998.

WOLD, S.; SJÖSTRÖM, M.; ERIKSSON, L. PLS-regression: a basic tool of chemometrics. **Chemometrics and intelligent laboratory systems**, v. 58, n. 2, p. 109-30, 2001.

WOLLER, G. The promise and peril of microfinance commercialization. **Small Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 12-21, 2002.

WU, H. Y.; CHEN, J. K.; CHEN, I. S. Innovation capital indicator assessment of Taiwanese Universities: A hybrid fuzzy model application. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 2, p. 1635-42, 2010.

XAVIER, B. D. J. Os Principais Aspectos para Análise, Concessão e Administração do Crédito. **Maringá Management**, v. 9, n. 1, p. 37-43, 2013.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O Banqueiro dos Pobres**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1999.

ZELLER, M.; LAPENU, C.; GREELEY, M. Measuring social performance of microfinance institutions: A proposal. **Social Performance Indicators Initiative (SPI)-Final Report, Argidius Foundation and Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP)**, 2003.

ZELLER, M.; MEYER, R. L. **The triangle of microfinance**: Financial sustainability, outreach, and impact. Washington: International Food Policy Research Institute, 2002.

ZHOU, X.; YANG, L. The Research of Influence Relationship Between Third-Party Rating and Micro-Financial Institution Performance. In: **Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management**. New York: Springer Berlin Heidelberg, p. 917-929, 2015.

Anexo

Anexo A - Instituições operadoras de microcrédito filiadas a ABCRED.

INSTITUIÇÕES
ACREDITAR-CAPITAL HUMANO E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL
GLÓRIA DO GOITÁ - PE
ACREDITE - ASSOCIAÇÃO DE MICROCRÉDITO DO ALTO VALE DO ITAJAÍ
RIO DO SUL - SC
AGENCIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL E SOCIOECONÔMICO EXCELSIOR
SÃO PAULO - SP
AGÊNCIA DE MICROCRÉDITO DO ALTO URUGUAI CATARINENSE
CONCÓRDIA - SC
AGÊNCIA DO CRÉDITO
RECIFE - PE
ASSOCIAÇÃO DE CRÉDITO AO EMPREENDEDOR PÉROLA
SOROCABA - SP
ASSOCIAÇÃO DE CRÉDITO COMUNIDADE DO FUTURO
CHAPECÓ - SC
ASSOCIAÇÃO DE CREDITO POPULAR SOLIDARIO DE CAMPINAS
CAMPINAS - SP
ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE CRÉDITO POPULAR
PATOS DE MINAS - MG
BANCO DA FAMILIA
LAGES - SC
BANCO DO EMPREENDEDOR
FLORIANÓPOLIS - SC
BANCO DO POVO-CRÉDITO SOLIDÁRIO
SANTO ANDRÉ - SP
CASA DO MICROCREDITO
TUBARÃO - SC
CENTRO DE APOIO AOS PEQUENOS EMPREENDIMENTO DO MARANHÃO
SÃO LUIS - MA
CENTRO DE APOIO AOS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS
ARACAJU - SE
CENTRO DE APOIO AOS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DO ESTADO DA BAHIA
FEIRA DE SANTANA - BA
CENTRO DE APOIO AOS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DO ESTADO DA PARAIBA
CAMPINA GRANDE - PB
CENTRO ECUMÊNICO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO
SALVADOR - BA
CREDIMAIS INSTITUIÇÃO DE CREDITO PRODUTIVO POPULAR
RIO VERDE - GO
CREDIOESTE
CHAPECÓ - SC
CREDIVALE AGENCIA METROPOLITANA DE MICROCREDITO

BLUMENAU - SC
EXTREMO OESTE AGENCIA DE CREDITO
SÃO MIGUEL DO OESTE - SC
FUNDO ROTATIVO DA AÇÃO DA CIDADANIA
RECIFE - PE
ICC BLUSOL - INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO BLUMENAU SOLIDARIEDADE
BLUMENAU - SC
INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO CENTRAL
SANTA MARIA - RS
INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO CONQUISTA SOLIDÁRIA
VITÓRIA DA CONQUISTA - BA
INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO DE LONDRINA - CASA DO EMPREENDEDOR
LONDRINA - PR
INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO ITABUNA SOLIDÁRIA
ITABUNA - BA
INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CREDITO PORTOSOL
PORTO ALEGRE - RS
INSTITUIÇÃO DE CREDITO SOLIDARIO
CRICIUMA - SC
INSTITUIÇÃO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO DE MARINGÁ
MARINGÁ - PR
INSTITUTO AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PARA A CIDADANIA
MACEIO - AL
INSTITUTO ESTRELA DE FOMENTO AO MICROCRÉDITO
PATOS - PB
INSTITUTO FINSOL
RECIFE - PE
JURITI ASSOCIAÇÃO DE CREDITO AO MICROEMPREENDEDOR
JARAGUÁ DO SUL - SC
PLANORTE - SOCIEDADE DE CREDITO AO MICRO EMPREENDEDOR DO PLANALTO NORTE
CANOINHAS - SC
PROFOMENTO SERVIÇOS FINANCEIROS
BRUSQUE - SC
UNIÃO E SOLIDARIEDADE P/O DESENVOLVIMENTO FINANCEIRO DA ECONOMIA SOCIAL
SÃO BERNARDO DO CAMPO - SP

Fonte: ABCRED (2014).

Apêndice

Apêndice A - Instrumento de coleta de dados etapa qualitativa exploratória.



**Universidade Municipal de São Caetano do Sul USCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PERGUNTA NORTEADORA - ETAPA EXPLORATÓRIA DA PESQUISA

1. INFORMAÇÕES

Nome da Empresa: _____

Endereço: _____

Área de Atuação: _____

Nome Completo: _____ tel. _____

Cargo que ocupa: _____

- 1. Me fale sobre o que você entende como DESEMPENHO para Instituições de Microfinanças?**

Apêndice B - Estrutura de validação utilizado no processo com os especialistas.

INDICADOR: INSERIR INDICADOR A SER AVALIADO...

“ Inserir afirmativa acerca do indicador...”

1. O indicador pertence ao conceito da dimensão X?
2. O indicador evidencia um resultado ilustrativo da dimensão X?
3. Em sua opinião, a frase é compreensível para o público-alvo da pesquisa?
4. Para você, o público-alvo da pesquisa é capaz de reconhecer um a dimensão X subjacente ao indicador?
5. Sugestões de ajustes ou observações:

Apêndice C - Instrumento de coleta de dados etapa quantitativa.

Desempenho Instituições de Microfinanças

SEGMENTO: ABCRED

Número do questionário¹										Data da coleta²:					
Entrevistador³													Idade⁴		Gênero⁵
Entrevistado⁶															
Escolaridade⁷											Telefone⁸				
Cargo⁹										Tempo. na IMF¹⁰			T. no Mercado¹¹		

Abordagem:

Antes de iniciar as perguntas, gostaria de confirmar se o senhor está com seu cartão de resposta enviado por e-mail em mão, reiterar que a aplicação do instrumento tem uma duração que varia de 20 a 30 minutos. O sr (a) estando de acordo gostaria de dar início a pesquisa.

Esta pesquisa tem o objetivo de estudar práticas de gestão adotadas, de forma a identificar os fatores e seus graus de influência sobre o desempenho das Entidades

Diante disso, gostaria de confirmar o recebimento do e-mail de contato e da escala de respostas. Lembre-se que nesta escala a nota 0 significa “Discordo Totalmente” e a nota 10 significa “Concordo Totalmente”.

O tempo de duração da entrevista é de 20 minutos. Vou ler um conjunto de frases sobre diferentes temas, e quanto mais o senhor concordar que a frase representa uma situação de sua Entidade, maior deverá ser a nota, e quanto menos concordar que a frase representa uma situação em sua Entidade, menor deverá ser a nota.

É importante destacar que não existe resposta certa ou errada, a sua resposta de discordância ou concordância das frases que eu citar deve considerar o que ocorre efetivamente na sua Entidade e não o que você julga apropriado.

O senhor tem alguma Dúvida? Se não, vamos começar...

BLOCO 1 – FATORES DE INFLUÊNCIA DO DESEMPENHO

BLOCO 1.1 – CAPITAL ESTRUTURAL

Vou ler um conjunto frases que expressam características de processos e tecnologias que sua Entidade pode ou não apresentar. Para cada uma delas por favor dê uma nota entre “0” e “10” para expressar o quanto concorda ou discorda o que a frase representa a situação de sua Entidade. Observe que a nota **0** significa Discordo Totalmente e a nota **10** Concordo Totalmente.

Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações.	x
Essa Entidade investe para a existência de equilíbrio entre o número de computadores por colaborador.	x
Essa Entidade tem uma alta capacidade tecnológica pelo uso de sistemas e equipamentos informatizados em suas atividades	x
Essa Entidade realiza monitoramento contínuo dos seus custos de processos institucionais.	x
Essa Entidade possui uma distribuição de colaboradores do número de acordo com as necessidades de cada um de seus setores.	x
Essa Entidade investe em mobiliário e equipamentos de escritório	x
Essa Entidade apresenta qualidade em todas as suas operações comerciais	x
Essa Entidade realiza monitoramento contínuo de erros nas operações de oferta de microcrédito.	x
Essa Entidade possui uma equipe interna operacional com alto nível de escolaridade	x
Essa Entidade possui uma equipe de agentes de crédito com alto nível de escolaridade	x

Essa Entidade oferece a oportunidade de trabalhar em casa e acompanhar a criação dos filhos ou cuidar da família	X
Essa entidade realiza monitoramento da rotatividade de colaboradores internos a IMF	X
Essa Entidade realiza monitoramento da rotatividade de agentes de crédito.	X
BLOCO 1.2 – CAPITAL SOCIAL	
Agora, vou ler outro conjunto frases que expressam características dos relacionamentos internos, externos e sentimentos que sua Entidade pode ou não apresentar. Observe que a nota 0 significa Discordo Totalmente e a nota 10 Concordo Totalmente que a frase indica a situação de sua Entidade.	
Nossa Entidade apresenta uma boa relação com órgãos patrocinadores e financiadores do mercado de crédito.	X
Nossa Entidade apresenta boa relação com outras Entidades participantes da ABCRED.	X
Eu me sinto próximo às outras Entidades participantes da ABCRED.	X
Nossa Entidade se sente participante de uma rede de colaboração.	X
Na minha opinião, nossa Entidade compartilha a mesma visão e ambições que as demais Entidades participantes da ABCRED.	X
As pessoas na nossa Entidade estão coletivamente entusiasmadas com a participação na ABCRED.	X
Eu reajo de forma positiva a um convite feito para um evento ligado a ABCRED.	X
Eu possuo relacionamentos sociais com outros participantes de outras Entidades participantes da ABCRED	X
Na minha opinião, em geral os órgãos envolvidos com a ABCRED sempre cumprem com as promessas feitas.	X
Eu confio na seriedade dos membros envolvidos na ABCRED (apoiadores e rede colaborativa).	X
Na minha opinião, para a formação da ABCRED foram estabelecidas regras e normas, mesmo que sejam informais.	X
Na minha opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para o desenvolvimento da ABCRED.	X
A nossa Entidade compartilhou algum tipo de informação, bens, sugestões, experiências e conhecimento com as demais Entidades envolvidas na ABCRED.	X
A nossa Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair recursos financeiros	X
A sua Entidade se utiliza da rede de contatos (agentes públicos, agentes privados, agentes acadêmicos) para atrair novos colaboradores.	X
Durante a participação na ABCRED, a minha Entidade fez algumas ações, como captar recursos financeiros e atrair novos colaboradores, com as demais Entidades participantes dessa associação.	X
BLOCO 1.3 – LIDERANÇA DO GESTOR	
Agora, vou ler outro conjunto frases que expressam características da liderança do gestor principal, que sua Entidade pode ou não apresentar. Observe que a nota 0 significa Discordo Totalmente e a nota 10 Concordo Totalmente com a com que a frase indique a situação de sua Entidade.	
O gestor principal dessa Entidade valoriza a disciplina e a subordinação.	X
O gestor principal dessa Entidade valoriza o respeito a autoridade.	X
O gestor principal dessa Entidade é rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	X
O gestor principal dessa Entidade pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	X
O gestor principal dessa Entidade põe o trabalho em primeiro lugar.	X
O gestor principal dessa Entidade indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	X
O gestor principal dessa Entidade encontra tempo para ouvir os outros membros do grupo.	X
O gestor principal dessa Entidade é atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade mostra-se acessível aos subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	X
O gestor principal dessa Entidade demonstra confiança nos subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade é compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.	X
O gestor principal dessa Entidade estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	X

O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrem seguros da tarefa a ser executada.	X
O gestor principal dessa Entidade da maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	X
O gestor principal dessa Entidade da liberdade de trabalho aos subordinados que se mostrar motivados para executar a tarefa.	X
O gestor principal dessa Entidade da maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.	X
** Parada ^{1**} PODERIA DIZER QUAL O NÚMERO APROXIMADO DE COLABORADORES A ENTIDADE POSSUI? PODERIA DIZER QUAL O NÚMERO APROXIMADO DE AGENTES DE CRÉDITO A ENTIDADE POSSUI?	

BLOCO 1.4 – Orientação Empreendedora

Com a leitura dessas frases que expressam características do comportamento empreendedor que uma Entidade pode ou não apresentar. Observe que a nota 0 significa Discordo Totalmente e a nota 10 Concordo Totalmente com a com que a frase indique a situação de sua Entidade.	
Essa Entidade acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos.	X
Essa Entidade é criativa em seus esforços para maximizar as oportunidades.	X
Essa Entidade inicia ações que sempre são respondidas seguidas por outras instituições financeiras	X
Essa entidade lançou novos produtos ou processos para o mercado nos últimos 5 anos.	X
Essa Entidade prefere projetos de alto risco.	X
Essa Entidade avalia as alternativas de modo a minimizar os custos, em situações de decisão envolvendo incerteza.	X
Essa Entidade investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias	X
Essa Entidade está estruturada para realizar ações inovadoras.	X
Essa Entidade é sempre a primeira a introduzir novos produtos no mercado de microfinanças.	X
Essa Entidade é reconhecida por ser competitiva.	X
Essa Entidade busca expansão da área de atendimento para novos mercados	X
Essa Entidade valoriza a preocupação em oferecer novos produtos ao mercado.	X
Essa Entidade encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.	X
Essa Entidade estimula a captação de novas fontes financiamento	X
Essa Entidade estimula visitas a outras instituições de microfinanças	X
Essa Entidade estimula a participação em fóruns representativos do setor	X
** Parada ^{2**} Caso sua Entidade tenha firmado acordos ou parcerias com outras instituições ou organizações no ano de 2014, poderia indicar nomear com quais ocorreram?	

BLOCO 1.5 – Capital Humano

Nesta seção, vou ler outro conjunto frases que expressam as habilidades e competências que o gestor principal de uma Entidade pode ou não apresentar. A observe que a nota 0 significa Discordo Totalmente e a nota 10 Concordo Totalmente com a com que a frase indique a situação de sua Entidade.	
O gestor principal dessa Entidade possui com alta formação acadêmica	X
O gestor principal dessa Entidade tem alta formação específica em microfinanças	X
O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em negócios	X
O gestor principal dessa Entidade tem elevada experiência em gestão e liderança	X
O gestor principal dessa Entidade tem elevado tempo de experiência na função	X
O gestor principal dessa Entidade tem experiência diversificada e multidisciplinar	X
O gestor principal dessa Entidade tem alta capacidade profissional	X
O gestor principal dessa Entidade possui elevada cultura geral	X
O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de comunicação.	X
O gestor principal dessa Entidade toma decisões com riscos calculados	X
O gestor principal dessa Entidade possui elevada habilidade de inovar	X
O gestor principal dessa Entidade possui alta percepção sobre ameaças e riscos do mercado	X
O gestor principal dessa Entidade busca descobrir e aproveitar oportunidades do mercado	X

BLOCO 2 – DESEMPENHO**BLOCO 2.1 – Desempenho Social**

Para finalizarmos agora vou falar frases que expressam resultados que sua Entidade pode ou não ter obtido no ano de 2014 comparativamente com 2013. Para responder o sr. (a) vai proceder da mesma forma, lembrando que quanto mais discordar menor deverá ser a nota e quanto mais concordar com a frase maior deverá ser a nota.

No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade às mulheres aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013	X
"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a Micro e Pequenas Empresas aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013."	X
"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade aos clientes com negócios informais aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013."	X
"No ano de 2014, o resultado do atendimento dessa Entidade a operações de crédito de até R\$2.500,00 reais aumentou expressivamente comparado ao do ano de 2013."	X
No ano de 2014, a participação geográfica do atendimento em novos mercados dessa Entidade aumentou expressivamente comparada a participação ano de 2013.	X
No ano de 2014, o resultado dessa Entidade em termos da quantidade de empréstimos na modalidade grupo solidário aumentou expressivamente comparado ao resultado do ano de 2013.	X
"No ano de 2014, as ações de responsabilidade social dessa Entidade perante a comunidade aumentaram expressivamente comparadas as ações do ano de 2013."	X

BLOCO 2.2 – Desempenho Operacional Financeiro

Agora nesta seção, também observe que a nota **0** significa Discordo Totalmente e a nota **10** Concordo Totalmente com a com que a frase indique a situação de sua Entidade. Assim, quanto mais o sr (a) discordar da frase menor deverá ser a nota e quanto mais concordar com a frase maior deverá ser a nota.

O volume financeiro bruto de crédito oferecido dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
A despesa financeiratotal dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
A participação da despesa de pessoal no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de renovações de contratos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
A participação da despesa operacional no total da receita dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número médio de mutuários ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de novos clientes dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O cumprimento das metas por agente de crédito dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de empréstimos em atraso dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de empréstimos ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de empréstimos com parcelas com mais de 90 dias em atraso ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
O número de agentes por município ou comunidade dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.	X
A despesa total dessa Entidade ajustou-se plenamente a previsão orçamentária em a 2014	X
A Entidade teve prejuízo financeiro no exercício fiscal de 2014.	X

AGRADEÇA EM NOME ENCERRE A PESQUISA

Apêndice D- Escalas de fatores de influência do desempenho.

A - Escalas de mensuração do com constructo liderança.

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Tarefa	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	Objetivo- Construir e validar uma escala de avaliação dos estilos gerenciais adotados pelos gerentes na organização. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN. Análise Fatorial Exploratória. Análise de Componentes Principais.	Sant'anna, et al. (2012); Fonseca et al. (2012), Isidro-Filho; Guimarães (2010); De Araújo (2013); Monteiro, (2013)
	Valoriza o respeito a autoridade		
	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos		
	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas		
	Põe o trabalho em primeiro lugar		
	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.		
Relacionamento	Encontra tempo para ouvir os outros membros do grupo		
	É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados		
	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados		
	Mostra-se acessível aos subordinados		
	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados		
	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho		
	Demonstra confiança nos subordinados		
	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados		
	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho		

Situação	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros da tarefa a ser executada		
	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa		
	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa		
	Dá maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.		

Fonte: elaborado pelo autor com base em Melo (2004).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz?	Objetivo- Traçar o desenvolvimento da teoria LMX por quatro estágios evolutivos da teorização e investigação até o presente (1995). Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAL. Análise Bibliográfica.	Organ, (1997); Whitener et al. (1998); George, (2000); Avolio; Gardner, (2005); Schoorman et al. (2007); Piccolo et al. (2012); Brands et al. (2015)
	Seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho		
	Seu / sua superior (a) reconhece seu potencial		
	A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho.		
	Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado		
	Confiança em meu / minha superior (a) para defende-lo e justificar suas		

	decisões se ele (a) não estiver para fazê-l		
	Relacionamento com seu/sua superior		

Fonte: Elaborado com base em Graen e Uhl-Bien (1995).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
	Coloca seus interesses pessoais à frente dos da organização	Objetivo- <i>Validar e desenvolver um instrumento de mensuração da liderança no âmbito da organização denominado Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)</i> Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN. Análise Fatorial Teoria de Resposta ao Item	Aronson, (2001); Brown; Treviño, (2006). Simões, (2013); Dionne et al. (2014); Veríssimo; Lacerda (2015).
	Coloca em risco outras pessoas para proteger a si próprio, em situações de trabalho		
	Gosta de recusar pedidos		
	Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros colaboradores		
	Chantageia um (a) colaborador se pensar que pode sair impune da situação		
	Enfatiza os erros cometidos pelos outros colaboradores para que estes (as) fiquem mal frente as demais pessoas da organização		
	Trata de melhor forma os colaboradores do sexo oposto e/ou de etnias diferentes		
	Ridiculariza as pessoas pelos seus erros		
	É confiável (estou à vontade com ele (a) para partilhar informações)		
	Mente aos seus colaboradores		
	É agressivo (a)		
	Não se interessa por tarefas que lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal		
	Espera cobertura de alguém para agir de forma diferentes aos valores da empresa		

	Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele (a)		
	Evitaria responder por e-mail, telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas		
	Cria problemas a alguém que não esteja ao seu lado		
	Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização		
	Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem		
	É hipócrita		
	É vingativo (a)		
	Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros		
	Gosta de desafiar as regras		
	Retém informações ou feedback construtivo por que quer ver alguém errar		
	Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização		
	Consegue ser rude ou descortês para os/ as colegas de trabalhos		
	Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor		
	Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas		
	Roubaria a própria organização		
	Falsificaria registros em benefício próprio		
	Possui elevados padrões morais		

Fonte: Elaborado com base em Craig e Gustafson (1998).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Atributos idealizadores	Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	Objetivos- Verificar as relações de qualidade de troca, entre líder e membro, a percepção da adoção dos estilos de liderança (Transacional, Transformacional e Laissez-Faire) pelo líder, e seus impactos nos resultados da liderança e na satisfação no trabalho dos funcionários.	Sosik, 1998; Yukl, 1999; Judge, 2000; Stewart, 2006; Gelfand, 2012; Brant, 2012; Fulmer; Dwyer, 2013; Berson, 2014; Tahsildari et al, 2014; Ponzetti jr, 2014; Niskanen, 2015; Leite, 2015; Sharma; Kirkman, 2015
	Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.		
	Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.		
	Meu superior transmite poder e confiança.		
Comportamentos idealizadores	Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN Descritiva Análise fatorial exploratória Modelagem de Equações Estruturais	
	Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.		
	Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.		
	Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.		
Inspiração motivacional	Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.		
	Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.		
	Meu superior articula uma visão do futuro convincente.		
	Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.		
Estimulação intelectual	Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.		
	Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.		

	Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.		
	Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.		
Consideração Individual	Meu superior investe tempo ensinando e treinando.		
	Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.		
	Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.		
	Meu superior ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais.		
Recompensa contingente	Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.		
	Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.		
	Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas		
	Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.		
Gerenciamento por exceção (ativa)	Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.		
	Meu superior concentra toda		

	atenção tratando de erros, reclamações e faltas		
	Meu superior mantém controle de todos os erros.		
	Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões		
Gerenciamento por exceção (passivo)	Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios		
	Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.		
	Meu superior é adepto da expressão: "Se ainda não quebrou não conserte".		
	Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.		
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.		
	Meu superior está ausente quando é necessário.		
	Meu superior evita tomar decisões.		
	Meu superior demora a responder questões urgentes.		

Elaborado com base em BASS e AVOLIO (1994) apud (BRANT, 2012).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Empowerment	Meu gerente me dá a informação que eu preciso fazer bem o meu trabalho	Objetivo- Descrever o desenvolvimento e validação de um instrumento multidimensional	Parris, Peachey (2013);
	Meu gerente me encoraja a usar meus talentos		

	<p>Meu gerente me ajuda a desenvolver ainda mais a mim mesmo</p> <p>Meu gerente incentiva a equipe para chegar a novas ideias</p> <p>Meu gerente me dá a autoridade para tomar decisões que tornam o trabalho mais fácil para mim</p> <p>Meu gerente me permite resolver os problemas sozinho em vez de apenas me dizer o que fazer</p> <p>Meu gerente me oferece abundantes oportunidades de aprender novas habilidades</p>	<p>para medir a liderança servidora.</p> <p>Tipo de Pesquisa-</p> <p>Pesq. QUAN</p> <p>Descritiva</p> <p>Fatorial Exploratória</p>	<p>Mittal, Dorfman, (2012);</p> <p>Rodríguez-Carvajal, (2010);</p>
Colocando-se atrás	<p>Meu gerente se mantém no fundo e dá créditos para os outros</p> <p>Meu gerente não está perseguindo o reconhecimento ou recompensas para si, e faz para os outros</p> <p>Meu gerente aparece para desfrutar o sucesso dos seus colegas mais do que o seu próprio</p>		
Responsabilidade	<p>Meu gerente me mantém responsável pelo trabalho que realizo</p> <p>Estou responsabilizado por meu desempenho pelo meu gerente</p> <p>Meu gerente me segura e os meus colegas responsáveis pela forma como lidamos com um emprego</p>		
Remissão	<p>Meu gerente mantém criticando pessoas para os erros que fizeram em seu trabalho</p>		

	<p>Meu gerente mantém uma atitude dura para com as pessoas que lhe ofenderam no trabalho</p> <p>Meu gerente acha difícil esquecer as coisas que deram errado no passado</p>		
Coragem	<p>Meu gerente assume riscos, mesmo quando não é certo do apoio de seu próprio superior</p> <p>Meu gerente assume riscos e faz o que precisa ser feito em seu ponto de vista</p>		
Autenticidade	<p>Meu gerente está aberto sobre suas limitações e fraquezas</p> <p>Meu gerente é muitas vezes tocado pelas coisas que ele vê que acontecem em torno de si</p> <p>Meu gerente está preparado para expressar seus sentimentos, mesmo se isso pode ter consequências indesejáveis</p> <p>Meu gerente mostra seus verdadeiros sentimentos a sua equipe</p>		
Humildade	<p>Meu gerente aprende com as críticas</p> <p>Meu gerente tenta aprender com as críticas que recebe de seu superior</p> <p>Meu gerente admite seus erros a seu superior</p> <p>Meu gerente aprende a partir de diferentes pontos de vista e opiniões dos outros</p> <p>Se as pessoas expressam críticas, meu gerente tenta aprender com elas</p>		

Compromisso Social	Meu gerente enfatiza a importância de focar o bem de todos		
	Meu gerente tem uma visão de longo prazo		
	Meu gerente enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.		

Elaborado com base em Dierendonck Nuijten (2011).

B - Escalas de mensuração do constructo Capital Social

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Estrutural	Laços de rede	Objetivo- Compreender como o capital social organizacional é desenvolvido em um projeto interorganizacional no Terceiro Setor. Tipo de pesquisa- Pesq. Método Misto. Pesq. Exploratória. Análise de Conteúdo Análise de Conglomerados	-
	Proximidade entre atores		
Relacional	Confiança		
	Normas		
Cognitiva	Visão Compartilhada		
	Interação Social		
Mobilizadora	Mobilização de Recursos		
	Compartilhamento de Recursos		

Fonte: Elaborado com base em Tondolo (2014).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Grupo e rede de compartilhamento	Participação Familiar nas atividades da organização	Objetivo- Analisar, sob a perspectiva comparativa, diferentes instrumentos de coleta de dados utilizados para mensurar o capital social. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAL Exploratória Análise de Conteúdo	-
	Inserção na Organização		
	Doação dos colaboradores a organização		
	Benefícios da participação no grupo		
	Perfil dos colaboradores da organização		
	Interação/Atuação com outros grupos com objetivos similares na cidade/vizinhança		

	Interação/Atuação com outros grupos com objetivos similares fora cidade/vizinhança		
	Interação/Atuação com outros grupos com objetivos diferentes na cidade/vizinhança		
Confiança e solidariedade	A confiança entre os colaboradores das atividades da organização		
	Percepção pessoal quanto a possíveis comportamentos oportunistas de demais colegas da organização		
	Propensão a ajudar os demais atores da organização		
	Confiança para empréstimos financeiros entre os colaboradores da organização		
	Grau de confiança nos diferentes tipos de pessoas (geral: raça, sexo, etnia, religião...)		
	Propensão dos colaboradores em ajudar outras pessoas		
Ação coletiva e cooperação	Propensão a trabalhar com outros atores para atrair benefícios para organização		
	Contribuição Individual nos objetivos organizacionais		
	Sensibilização do grupo com problemas/adversidades individuais dos colaboradores da organização		
Informação e comunicação	Canais de busca de informação para a organização		
Coesão social e inclusão	Sentimento de pertencimento entre os membros da organização		
	Percepção de pacifismo/violência organizacional		
Acréscimo de força e ação política	Percepção de felicidade em estar na organização		
	Percepção de controle das ações desempenhadas na organização		
	Mobilização política da organização no meio ao qual está inserida		

Fonte: Elaborado com base em Lima et al. (2013)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Participação na comunidade	É membro ativo de associação	Objetivo- Avaliar o nível de capital social em estudantes universitários de uma Instituição de Ensino Superior.	-
	Participa de algum grupo		

	Participa como voluntário	Tipo de Pesquisa Pesq. QUAN. Descritiva Fatorial Regressão e variância.	
	Participa em eventos		
Vínculos de vizinhança	Solicita a vizinhos para cuidar de criança		
	Visitou algum vizinho recentemente		
	Sente-se entre amigos no bairro		
	Ajudou algum vizinho doente		
Vínculos de trabalho	Colegas de trabalho são também amigos		
	Sente-se parte de uma equipe de trabalho		
	Sente-se parte da comunidade onde trabalha		
Sentimento de segurança	Bairro tem fama de ser local seguro		
	Sente-se seguro à noite no bairro		
	Sentimento de lar no bairro		
Vínculos de amizade	Costuma trocar e-mails com amigos		
	Costuma telefonar para amigos		
	Conversa com muitas pessoas diariamente		
	Costuma almoçar ou jantar com amigos		
Pro-atividade social	Toma iniciativa no trabalho		
	Ajuda colegas de trabalho		
	Esforça-se para mediar vizinhos		
	Quando necessita de informações, sabe com quem conversar		
Tolerância a diversidade	Gosta de viver entre pessoas com diferentes estilos de vida		
	Gosta de diversidade de culturas		
Reciprocidade	Recolheu lixo de outros		
	Ajudou em alguma emergência		

Fonte: Elaborado com base em Sehnem e Macke (2011).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	Quantidade de grupos a que pertence	Objetivo- Verificar e avaliar o grau de acumulação de capital social como fator de desenvolvimento local, do assentamento Che Guevara, localizado no município de Ocara, no Estado do Ceará. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN Índice de Capital Social Regressão	Faria (2011)
	Membros do grupo que pertencem à mesma religião		
	Membros do grupo com a mesma ocupação		
	Membros do grupo com a mesma formação		
	Interação com outros grupos fora do bairro/localidade		
	Disposição de outras pessoas para emprestar dinheiro		
	Confiança em outras pessoas		
	Disposição de outras pessoas a ajudar		
	Oportunismo de outras pessoas		
	Nível de confiança no governo local		
	Nível de confiança no governo central		
	Contribuição para um projeto da comunidade		
	Participação em atividade comunitária		
	Cooperação para resolver o problema de abastecimento de água		

Fonte: Elaborado com base em Mendonça e Pinheiro (2008).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Apoio comunitário	Participação das pessoas nas instituições locais	Objetivo- Levantar a influência do capital social para projetos de desenvolvimento local implantados em duas comunidades numa pequena cidade no interior da Paraíba. Tipo de Pesquisa- Exploratória QUAL/QUAN QI-MCS Banco Mundial (2003)	-
	Participação por gênero/faixa etária/ estado de emprego		
	Nível de organização da comunidade		
	Mobilização das pessoas e/ou instituições para resolução de problemas		
	Programas ou instituições envolvidas na geração de desenvolvimento local		
Capital social estrutural	Infraestrutura		
	Participação do líder/membros		
	Influência dos líderes		
	Níveis de diferenças		
	Problemas decorrentes das diferentes		

Redes de organizações de apoio mútuo	Disponibilidade de serviços		
	Problemas de acesso a serviços		
Ação coletiva prévia	Interação entre a comunidade e líderes políticos na solicitação de ações de desenvolvimento		
	Formas de decisão relacionadas a projetos de desenvolvimento		
Capital social cognitivo	Apoio e solidariedade		
	Confiança		
	Níveis de individualismo		
	Níveis de respeito e atenção a opinião alheia		
	Nível de prosperidade		
	Nível de aceitação		
	Nível de conflito		
	Engajamento		
Perfil Organizacional	Mudanças nas estruturas e propósitos da organização		
	Tipo de ajuda organizacional		
	Participação organizacional		
	Capacidades das organizações para conviver com conflitos		
	Capacidade e competência das organizações		
	Liderança organizacional		

Fonte: Elaborado com base em Candido e Da-Silva (2009).

C – Escalas para mensuração da Orientação Empreendedora.

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	A empresa acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos.	Objetivo - Investigar o papel do empreendedorismo na construção da <i>performance</i> de negócios. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN. Survey	Nassif et al. (2010); Martens et al. (2011); De Queiroz (2011); Freitas et al. (2012).
	A empresa inicia algumas ações que são respondidas por outras organizações.		
	A empresa é rápida para introduzir novos produtos no mercado.		
	Nós preferimos projetos de alto risco.		
	Somos ousados em nossos esforços por maximizar as oportunidades.		

	Quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza, a empresa avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos.	Modelagem de Equações Estruturais	
--	--	-----------------------------------	--

Fonte: elaborado com base em Fernandes e Santos (2008)

Dimensão	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Inovatividade	Novos produtos / serviços	Objetivo- Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAL Exploratória Análise de Conteúdo	Verdinelli; Lizote (2014)
	Novas linhas de produtos/serviços		
	Mudanças de produtos/serviços		
	Mudanças de linhas de produtos/serviços		
	Frequência de mudança de produtos/serviços		
	Frequência de mudanças de linhas de produtos/serviços		
	Inovação Administrativa		
	Inovação Tecnológica		
	Inovação em Produto		
	Inovação em Mercado		
	Recursos financeiros investidos em inovação		
	Assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica.		
	Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua		
	Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.		
Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.			
Criatividade e experimentação			

	Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos		
	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores		
Assunção de Riscos	Organização caracterizada por assumir riscos		
	Operações geralmente caracterizadas como de alto risco		
	Forte tendência a projetos de alto risco		
	Adotam uma visão pouco conservadora nas decisões		
	Postura forte e agressiva nas decisões, para melhor explorar oportunidades		
	Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais		
	Assumir risco pessoal		
	Postura de assumir risco financeiro		
	Postura de assumir risco em negócios		
	Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização		
Proatividade	Monitoramento contínuo do mercado		
	Identificar futuras necessidades dos clientes		
	Antecipar mudanças		
	Antecipar problemas		
	Constante busca por novas oportunidades		

	Constante busca por negócios que podem ser adquiridos		
	Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais		
	Empresa criativa e inovativa		
	Frequentemente inicia ações às quais os competidores respondem		
	Forte tendência a antecipar-se em ideias ou produtos		
	Geralmente, antecipa-se à concorrência expandindo capacidades		
	Tendência a iniciar ataques competitivos		
	Produtos e serviços mais inovativos		
	Procedimentos de controle descentralizados e participativos		
	Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades		
	Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida		
	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços		
	Múltiplas Tecnologias		
	Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.		
Autonomia	Líderes com comportamento autônomo		
	Times de trabalho autônomos		

	<p>Coordenar atividades autônomas</p> <p>Medir e monitorar atividades autônomas</p> <p>Centralização da liderança</p> <p>Delegação de autoridade</p> <p>Propriedade da organização</p> <p>Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas</p> <p>Encorajar iniciativas empreendedoras</p> <p>Pensamento e ação independente</p> <p>Pensamento criativo e estímulo a novas ideias</p> <p>Cultura que promova a ação independente</p>		
Agressividade Competitiva	<p>Mover-se em função das ações dos concorrentes</p> <p>Responder agressivamente às ações dos concorrentes</p> <p>Empresa muito agressiva e intensamente competitiva</p> <p>Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores</p> <p>Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade</p> <p>Corta preços para aumentar participação no mercado</p> <p>Coloca preços abaixo da competição</p> <p>Entra em mercados com preços muito baixos</p>		

	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva		
	Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso		
	Uso de métodos de competição não convencionais		
	Faz <i>marketing</i> oportuno de novos produtos ou tecnologias		
	Gastos agressivos em <i>marketing</i> , qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura		

Fonte: elaborado com base em Martens et al. (2012).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Inovação	P&D de novas tecnologias e inovações	Objetivo – Avaliar as evidências empíricas de modelos propostos na literatura para orientação empreendedora, capacidade de marketing, desempenho empresarial e o papel dos seus relacionamentos sob os efeitos moderadores do tipo da empresa, local da sua instalação e a idade desde a sua fundação Tipo de pesquisa-	-
	Novas linhas de produtos e serviços		
	Ações inovadoras		
Pro-atividade	Primeira a introduzir novos produtos	Pesq. QUAN. Análise Fatorial. Modelagem de Equações Estruturais.	
	Nova postura competitiva		
Assumir Riscos	Projetos de alto risco		
	Atos de audácia e abrangência		
	Postura ousada e agressiva		

Fonte: Elaborado com base em Reis-Neto (2013)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
	<p>Sou estimulado (a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.</p> <p>Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa.</p> <p>Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários.</p> <p>Tenho pouca liberdade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe.</p> <p>Sinto-me apoiado (a) pelo meu (minha) chefe quando decido assumir novos desafios.</p> <p>Participo pouco das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.</p> <p>Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.</p> <p>As pessoas que trabalham nesta empresa têm dificuldade em saber o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.</p> <p>Meu (Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.</p> <p>As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem.</p> <p>Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho.</p> <p>Nesta empresa as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o (a) chefe.</p> <p>Sou reconhecido (a) e recompensado (a) quando tenho iniciativas inovadoras.</p> <p>Nesta empresa há pouca tolerância aos erros cometidos pelos empregados (as).</p>	<p>Objetivo –</p> <p>Avaliar as relações entre as características de intra-empendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro.</p> <p>Tipo de Pesquisa –</p> <p>Pesq. QUAN. Regressão Múltipla. Análise de Covariância.</p>	<p>Nassif et al. (2011)</p>

Fonte: Elaborado com base em Hashimoto (2009).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Tomada de Risco	A forma como a empresa lida com a natureza do meio que a envolve	Objetivo – Identificar fatores que influenciam o processo de crescimento da pequena empresa e o papel a orientação estratégica neste processo. Tipo de pesquisa- Pesq. QUAN Medidas de Associação Qui-quadrado. Análise Multivariada – Regressão Linear Múltipla.	Ribeiro (2012)
	A tendência da Empresa para projetos de Risco		
Pro-atividade	A tendência da empresa de seguir os concorrentes		
	A orientação da empresa para políticas de crescimento e inovadoras		
	A relação da empresa com os concorrentes		
Inovação	A ênfase dada a investigação e desenvolvimento		
	A colocação de produtos novos no mercado, nos últimos 3 anos		
	Mudanças significativas na linha de produtos, nos últimos 3 anos.		

Fonte: Elaborado com base em Ferreira (2007).

D - Escalas para medir Capital Humano

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Educação	Taxa de matrícula do ensino primário	Objetivo- Validação de uma medida conceitual de mensuração do Capital Humano em âmbito nacional. Tipo de Pesquisa Pesquisa quant. Análise Multivariada: Análise Fatorial e Análise de Cluster	Martin et al. (2014)
	Taxa de matrícula do ensino médio		
	Taxa de matrícula do ensino superior		
	Taxa de alfabetização		
Competências	Índice Nacional em Matemática		
	Índice Nacional em Ciências		
	Índice Nacional em Leitura		
Mercado de Trabalho	Força de trabalho com o ensino primário		
	Força de trabalho com o ensino médio		
	Força de trabalho com o ensino superior		
	Força de trabalho alfabetizada		
	% do PIB de exportação de alta tecnológica		

Ciência e Tecnologia	Número de investigadores em P & I		
	Artigos de periódicos científicos e técnicos		
	Número de técnicos em P & D		
	Número de patentes por 1.000 pessoas		

Fonte: Elaborado com Base em Klomp (2013)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	Gasta mais dinheiro por empregado no treinamento	Objetivo- identificar como a interação entre o posicionamento estratégico e de capital humano afeta o desempenho organizacional. Tipo de Pesquisa- Pesq. Quant. Análise Fatorial Confirmatória Qui-quadrado	Crook et al. (2011); Roca-Puig et al. (2012) Farahbod; Arzi, (2014) Cshton (2005); Ren; Tsai (2015);
	Gasta mais horas por treinamento de funcionários ano		
	Contrata funcionários com altos níveis de experiência prévia		
	Contrata funcionários com altos níveis de treinamento prévio.		
	Contrata funcionários com altos níveis de educação.		

Fonte: Elaborado com Base em Skaggs e Youndt, (2004).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Qualificação	Número de engenheiros	Objetivo- identificar as variáveis utilizadas para representar o capital humano dentro do sistema de inovação das empresas. Tipo de Pesquisa Pesq. Bibliográfica	Santos et al. (2014)
	Número de administradores (gerentes)		
	Número de doutores, mestres, graduados, técnicos e suporte dedicados a P&D		
Características	Tempo de experiência na atividade		
	Quantidade e qualidade dos treinamentos		
	Exposição ao relacionamento com clientes e fornecedores		
	Dispêndio com salários, encargos, benefícios e prêmios dos funcionários		
Resultados	Patentes		
	Publicações		
	Direitos e licenças		

Fonte: Elaborado com base em Santos e Popadiuk (2011).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-----------	-------------	----------------------------	----------

-	Escolaridade	Objetivo - analisar as relações entre escolaridade, salário e empregabilidade, visando avaliar premissas da teoria do capital humano Tipo de Pesquisa Pesq. QUANT. Modelo Estrutural	Lemos et al (2010); Soares et al. (2011); Rocha-Pinto (2013); CHOI et al. (2015);
	Salário		
	Idade		
	Empregabilidade		

Fonte: Elaborado com base em Balassiano (2005).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Conhecimento	Nível Acadêmico do presidente	Objetivo – Avaliar o capital humano e capital social de gestores e da influência destes atributos sobre o desempenho das pequenas e médias empresas portuguesas. Tipo de Pesquisa Pesq. QUANT Modelagem estrutural	Yveinhardt; Zilaityte, (2014)
	Nível Acadêmico do diretor /gerente		
	Formação específica do presidente		
	Formação específica do diretor/gerente		
Experiência profissional	Experiência em negócios		
	Experiência em gestão e liderança		
	Experiência de trabalho técnico/ tecnológico		
	Experiência de trabalho e vendas		
	Experiência no setor da organização		
	Experiência multidisciplinar		
Capacidade Profissional	Profissional em uma área tecnológica		
	Nível avançado na empresa gestão		
	O amplo conhecimento geral		
	As habilidades de comunicação		
Habilidade Cognitiva	Gestor / diretor estratégico na tomada de decisão em relação à tomada de riscos propensão		
	Capacidade de inovar		
	Percepção de riscos e ameaças		
	Descoberta e exploração de oportunidades		

Fonte: elaborado com base em FELÍCIO et al. (2014).

E- Escalas para medir Capital Estrutural

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Tecnologia	Investimento total e os custos operacionais em tecnologias de informação	Objetivo- Melhorar as capacidades de formulação de políticas da União Europeia no domínio da política científica e tecnológica e, particularmente, no que diz respeito à inovação, por meio de fornecer uma base consistente para as medições confiáveis de investimentos intangíveis.	Bueno-Campos et al. (2006); Cader, (2008); Westeren, (2008); Abdulrahman Anam et al. (2011); Mariz-Pérez (2012). Ousama; Fatima, (2012).
	Número de computadores por empregado		
	Despesas com tecnologia de informação por empregado		
	Capacidade Tecnológica		
Processos	Custo dos processos institucionais	Revisão Bibliográfica Estudo de Caso Método <i>Delphi</i>	
	Distribuição de funcionários		
	Investimentos em escritório ou estrutura de produção		
	Qualidade dos processos		
	Processamento de temporização e erros		

Fonte: Elaborado com Base em SANCHEZ, P. et al. (2000).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Infraestrutura	Grau de consciência e internalização da missão organizacional pelos colaboradores	Objetivo- Identificar os elementos do Capital Intelectual que podem contribuir para garantia do sucesso de empresas em um determinado setor.	Georgel, (2013).
	Grau de conhecimento sobre filosofia empresarial		
	Existência de infraestrutura organizacional		
	Clima social		
	Desenvolvimento organizacional		
	Estabilidade organizacional		
Compromisso social e ambiental	Tipo de Pesquisa- Pesq. Qual. Revisão Bibliográfica		

Estrutura de Processos	Sistemas para avaliar o processo, produto e qualidade do serviço		
	Existência de negócios e gerenciamento de modelos		
	Estratégia de gestão partilhada		
	Reflexão estratégica partilhada		
	Capacidade de Aprendizagem		
Potencial Tecnológico	Esforço tecnológico		
	Inovação e desenvolvimento organizacional		
	Conhecimento e itens internos legalmente protegidos		
	Conhecimento sobre itens externos legalmente protegidos		
	Conhecimento sobre propriedade intelectual não protegidas		
	Existência sobre bases de dados com informações sobre o ambiente e clientes		

Fonte: Elaborado com Base em García-Álvarez, (2011).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Cultura	Consciência dos funcionários para as metas e a visão organizacional	Objetivo- Propor e fornecer suporte empírico para um modelo de capital intelectual que, juntamente com os seus subfatores e indicadores de medição, inclui os seguintes três fatores: capital humano, capital estrutural e capital relacional.	Wu et al. (2010); Martín-de-Castro, (2011); Alipour, (2012); Hsu; wang, (2012); Korutaro-Nkundabanyanga, (2014); Rezaei et al. (2014); Survilaité et al. (2015)
	Investimento e apoio a inovação		
	Número de produtos em desenvolvimento		
	Relação de inserção de produtos no mercado, em comparação com a concorrência		
	Proporção de pesquisadores de P&D, em comparação com a concorrência		
	Programa organizacional para criação de ideias dos colaboradores		
	Nível de execução das ideias criadas		
Sistemas de Informação	A importância do uso das informações criadas pelo Sistema de Informação	Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN. Equações Estruturais	

	A relevância do uso das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A precisão das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A atualidade das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A utilidade das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A comparabilidade das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A informatividade das informações criadas pelo Sistema de Informação		
	A facilidade em usar as informações criadas pelo Sistema de Informação		
	Utilidade das características e funções do sistema de informação		
Processos organizacionais	Eficiência do processo de produção		
	Nível de automação dos processos de produção		
	Responsabilidade pela qualidade do produto		
	Agilidade na entrega		
	Número médio de canais para entrega dos produtos aos clientes		
	Nível do programa de serviço de pós-venda		
	Nível de formação da estratégia de longo prazo da meta da organização		
	Nível de realização da estratégia		
	Sistema de compensação em função do desempenho da organização		
	Propriedade intelectual	Número de Propriedades Intelectuais contidas na organização	

	Número médio de Propriedades Intelectuais desenvolvidas por ano na organização		
	Valores de mercado das Propriedades Intelectuais da organização		
	Nível de utilização das Propriedades Intelectuais da organização		
	Posição da divisão de responsabilidade por Propriedade Intelectual		

Fonte: Elaborado com base em Moon e Hyo, (2006).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações		
Banco de dados de clientes	Arquivamento Receptores	Objetivo- Mostrar a aplicação dos Incas (projeto de medição) e apresentar capital estrutural em 25 PMEs na Europa. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAN Análise Fatorial	-		
Banco de dados técnicos	Instrumentos de Recrutamento Atualização				
Estrutura organizacional e processos internos	Estrutura fixa Estrutura operacional Unidades orgânicas Níveis hierárquicos				
	Cultura organizacional/ Cultura corporativa/Cultura de negócios			Plano de sucessão para o CEO Ações realizadas por grupos de trabalho	
	Otimização do gerenciamento de projetos			Ferramentas de projetos Projetos colaborativos	
Cooperação interna no âmbito da organização	Reuniões internas Projetos colaborativos interdepartamentais Regulamentação para sucessão do CEO Regulamentação para outros executivos do "alto escalão" da organização Plano de sucessão				
	Gestão de instrumentos de liderança e ferramentas			Instrumentos de liderança Reuniões com funcionários Entrevistas de avaliação Pagamentos de incentivos	
				Tecnologia da informação e conhecimento explícito	Despesas com Tecnologia de Informação Despesas para conhecimento explícito Internet Intranet
					Novos produtos Vendas de novos produtos

Produto/ Processo de inovação/ Método de inovação	Produtos em desenvolvimento		
	Poupança/ Inovação		
	Formalização de processos		
Imagem/ Marca	Percepção da empresa expressa por funcionários		
	Percepção da empresa expressa por clientes, fornecedores e subcontratantes		

Fonte: Elaborado com base em SZCZEPANKIEWICZ, (2012).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Cultura corporativa	Construção da cultura da empresa	Objetivo- Projetar um modelo de medição e um sistema de índice qualitativo do Capital Intelectual, de modo a proporcionar uma boa ferramenta para as empresas a gerir a seu Capital Intelectual. Tipo de Pesquisa- Pesq. QUAL Estudo Empírico	Sayad; Pourmohammadi, (2014); Delgado-Verde et al. (2014) Veltri et al. (2015); Aisenberg; Ferenhof (2015).
	Identificação dos funcionários com perspectiva da empresa		
Estrutura organizacional	Transparência entre as relações de autoridade, responsabilidade e benefícios		
	Validade do sistema de controle da empresa		
Aprendizagem organizacional	Construção e utilização da rede interna (<i>intranet</i>) da organização		
	Construção e utilização do repositório da organização		
Processo de operação	Período de processos de negócios		
	Nível de qualidade do produto		
	Eficiência corporativa operacional		
Sistema de informação	Apoio mútuo e cooperação entre colaboradores		
	Disponibilidade de informação da empresa		
	Compartilhar do conhecimento		

Fonte: Elaborado com base em Chen et al (2004).

Apêndice E- Escalas de operacionalização do desempenho.

A- Escalas para medir Desempenho Operacional Financeiro

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Qualidade da Carteira	Carteira em risco	Objetivo- analisar o comportamento do modelo de análise envoltória de dados DEA na avaliação do desempenho de IMFs Tipo de pesquisa Pesq.QUAN Análise multivariada. Análise envoltória de dados (DEA)	BOS; MILLONE, (2015); DELGADO, et al (2015); MAHMOOD, et al. (2014). XING, et al. (2013); SERVIN, et al. (2012); HERMES, et al. (2011); MERSLAND; STRØM, (2009)
	Empréstimo perda de despesa de provisão / carteira média		
	Reservas para perdas / carteira em risco		
	Carteira média		
Eficiência e Produtividade	Proporção da despesa operacional		
	Custo por cliente		
	Pessoal produtividade		
	Agente de crédito produtividade		
Gestão Financeira	Proporção da despesa financeira		
	Proporção da taxa de financiamento		
	Proporção da dívida/ capital próprio		
Rentabilidade	O retorno sobre o patrimônio líquido		
	Retorno sobre ativos		
	Diversificação de investimentos		
Produtividade	Agentes de crédito / total de pessoal		
	% do salário pago como incentivo		
	% colaboradores com <12 meses		
Outros	Saldo médio de crédito por cliente		
	Ativo circulante / passivo circulante		
	O capital próprio / ativos		

Fonte Gutiérrez-Nieto et al (2007)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	Autossuficiência financeira	Objetivo- Explorar os padrões de rentabilidade, o reembolso do empréstimo, e redução de custos com invulgarmente dados de alta qualidade em 124 instituições em 49 países. Tipo de pesquisa- QUAN Análise Multivariada de dados Regressão Logística	Cull, et al. (2015) Armendariz e Morduch, (2010)
	Autossuficiência da operação		
	Retorno Operacional sobre o Ativo		

Cull et al (2006)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
-	Autossuficiência financeira	Objetivo- analisar os determinantes da autossuficiência financeira entre treze instituições bancárias aldeia ao longo de um período de três anos Tipo de pesquisa- QUAN Análise Multivariada de dados Regressão Logística	
	Autossuficiência da operação		
	Proporção das despesas administrativas		
	Retorno financeiro		
	Produtividade da Equipe		

Woller; Schreiner 2003

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Rentabilidade	- Rentabilidade do ativo (ROI)	Objetivo- analisar a sustentabilidade financeira versus alcance social das instituições de microfinanças na região da África Subsaariana. Tipo de pesquisa QUAN. Análise multivariada Regressão Linear	-
	- Rentabilidade dos capitais próprios (RCP)		
	- Margem de lucro		
	- Rotação do ativo		
	- Eficiência operacional		
	- Taxa de juro real		
Risco do negócio	- Rácio <i>Write Off</i>		
	- Rácio das dívidas em atraso há mais de 30 dias		
	- Taxa de perdas nos empréstimos		
Produtividade	- Custo médio por cliente		
	- Custo médio por empréstimo		
	- Número de empréstimos por colaborador		
	- Número de empréstimos por agência		
	- Número de depositantes por colaborador		
	- Número de devedores por colaborador		
	- Número de devedores por agência		
Estrutura financeira	- Autonomia financeira		
	- Depósitos versus Empréstimos		
	- Peso dos depósitos no ativo		

Fonte: elaborado com base em Teixeira e Rodrigues (2013)

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Características Internas	Número de Escritórios	Objetivo- propõe uma metodologia multicritério com base na programação de metas que considera simultaneamente diferentes categorias envolvidas no desempenho das instituições de microfinanças. Tipo de pesquisa- QUAN Análise multivariada Análise Fatorial	CERVELLÓ-ROYO et al. (2015). WEBER, AHMAD, (2014)
	Número de Funcionários		
Estrutura Financeira	Carteira de Ativos		
Sustentabilidade Financeira	Retorno sobre o patrimônio		
Despesas	Despesa Financeira		
	Despesa de Pessoal		
Eficiência e Produtividade	Custo por mutuário		
	Empréstimos por agente de crédito		
	Alocação de pessoal		
Risco e Liquidez	Carteira de risco > 90 dias		
	Taxa de perda de empréstimo		
	Cobertura de riscos		

Fonte: Elaborado com base em Sanfeliu et al.(2013).

B- Escalas para medir Desempenho Social

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Alcance aos pobres e excluídos	Missão da IMF	Objetivo- Desenvolver um quadro conceptual para a definição de desempenho social no sector das IFM e propor um conjunto de indicadores operacionais destinados a mensurar as diferentes dimensões e elementos do desempenho social das IMFs. Tipo de pesquisa- Descritiva.	-
	Setores geográficos e socioeconômicos que visa		
	Ferramentas para identificar potenciais clientes		
	Valor da transação		
	Garantias		
Adaptação de serviços e produtos para a necessidades do cliente	Variedade de serviços		
	Qualidade do serviço		
	Cliente não tem acesso a serviços financeiros		
	Envolvimento do cliente em design de produto		
Melhorar o capital social e política dos clientes	Transparência das transações financeiras		

	A participação dos clientes nos processos de decisão		
	Decisões do IMF e a coesão social		
	A participação do cliente no governo local e nacional		
A responsabilidade social da instituição	Política de RH		
	A responsabilidade social para os clientes		
	Responsabilidade social perante a comunidade		

Elaborado pelo autor com base em Zeller et al. (2003).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Missão Social	Declaração de missão	Objetivo- Destacar a ênfase emergente sobre o desempenho social microfinanças e comentários algumas das ferramentas de avaliação desenvolvido recentemente.	-
	Evidência e compromisso com a missão da IMF		
	Medir o grau em que se encontra com a missão social		
Alcance	Cobertura	Tipo de pesquisa- Pesq. Descritiva Bibliográfica e Documental	
	Profundidade do alcance		
	Produtos e serviços para os clientes ainda não servidos		
Atendimento ao Cliente	Satisfação do cliente		
	Adequação de produtos e serviços		
	Oferta uso de mecanismos para coletar as opiniões dos clientes		
Transparência da Informação / Proteção do Consumidor	Transparência		
	Medidas para assegurar a proteção dos consumidores		
Parceria com a comunidade	Relações com a comunidade em que se insere		
	Contribuição para o bem-estar da comunidade		
Ambiente de Trabalho	Satisfação pessoal		
	Mecanismos para recolher as opiniões do pessoal		

Elabora pelo autor com base em Hashemi, (2007).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Contexto	Indicadores de desenvolvimento nacional e regional	Objetivo- Apresentar e descrever as iniciativas de mensuração do desempenho social em IMFs. Tipo de pesquisa- Pesq. Descritiva Bibliográfica e Documental	-
	Características da IMF e dos serviços que oferece		
Proposta e Estrutura	Clareza e convergência da missão com os sistemas da IMF		
Processo	Responsabilidade Social (clientes, comunidade, RH e meio ambiente)		
Resultados (realização dos objetivos sociais)	Profundidade e amplitude do alcance		
	Serviços financeiros (seleção, adaptação transparência)		
Câmbios/mudanças	Resultados em impacto		

Elaborado com base em Sinha (2006).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Estrutura e atividades econômicas demográficas	Estrutura e atividades econômicas demográficas	Objetivo- Testar o uso de uma metodologia de mensuração da pobreza em programas para pobres do Brasil. Tipo de pesquisa- QUAN. Análise Multivariada Regressões	-
Despesas com calçados e vestuário	Despesas com calçados e vestuário		
Segurança alimentar e vulnerabilidade	Frequência das refeições		
	Consumo de luxo e comida inferior,		
	Episódios de fome		
Habitação	Estatuto de propriedade		
	Tamanho da sala		
	Material da Construção		
	Acesso à energia elétrica		
	Água potável e saneamento,		
	Combustível utilizado para cozinhar		
Propriedade da terra	Propriedade da Terra		
Propriedade de ativos	O gado (animais)		
	Bens produtivos		
	Bens de consumo		

Elaborado com base em Schreiner (2010).

Dimensões	Indicadores	Objetivo/ tipo de pesquisa	Citações
Alcance	Mulheres mutuários (% de mulheres entre os mutuários ativos da IMF)	Objetivo- ilustrar como algumas ferramentas estatísticas podem oferecer novos insights no contexto da avaliação de desempenho IFM Tipo de pesquisa- QUAN Análise multivariada	-
	Empréstimo de Grupo (% percentual de empréstimos na modalidade de grupo)		
Pobreza	Critérios de pobreza utilizados na oferta de microcrédito		
	Garantias exigidas na oferta de microcrédito (avalistas,		

	consulta cadastro SPC, dentre outros.)	Análise Fatorial	
--	--	------------------	--

Elaborado pelo autor com base em Luzzi e Weber (2006)

Apêndice F - indicadores de resultado da dimensão social do desempenho em IMFs.

Indicadores de Desempenho Social

Autor	Dimensão	Indicador	Classificação de Desempenho
Zeller; Lapenu; Greeley(2003)	Alcance aos pobres e excluídos	Missão da IMF	Processo
		Setores geográficos e socioeconômicos que visa	Impacto

		Ferramentas para identificar potenciais clientes	Processo
		Valor da transação	Processo
		Garantias	Processo
Zeller; Lapenu; Greeley(2003)	Adaptação de serviços e produtos para a necessidades do cliente	Variedade de serviços	Processo
		Qualidade do serviço	Processo
		Cliente não tem acesso a serviços financeiros	Resultado
		Envolvimento do cliente em design de produto	Processo
Zeller; Lapenu; Greeley(2003)	Melhorar o capital social e política dos clientes	Transparência das transações financeiras	Processo
		A participação dos clientes nos processos de decisão	Processo
		Decisões do IMF e a coesão social	Processo
		A participação do cliente no governo local e nacional	Resultado
Zeller; Lapenu; Greeley(2003)	A responsabilidade social da instituição	Política de RH	Processo
		A responsabilidade social para os clientes	Processo
		Responsabilidade social perante a comunidade	Processo
Hashemi (2007)	Missão Social	Declaração de missão	Processo
		Evidência e compromisso com a missão da IMF	Processo
		Medir o grau em que se encontra com a missão social	Processo
Hashemi (2007)	Alcance	Cobertura	Resultado
		Profundidade do alcance	Resultado
		Produtos e serviços para os clientes ainda não servidos	Processo
Hashemi (2007)	Atendimento ao cliente	Satisfação do cliente	Resultado
		Adequação de produtos e serviços	Processo
		Oferta uso de mecanismos para coletar as opiniões dos clientes	Processo
Hashemi (2007)	Transparência da Informação / Proteção consumidor	Transparência	Processo
		Medidas para assegurar a proteção dos consumidores	Processo
Hashemi (2007)	Parceria com a comunidade	Relações com a comunidade em que se insere	Processo
		Contribuição para o bem-estar da comunidade	Processo
Hashemi (2007)	Ambiente de Trabalho	Satisfação pessoal	Processo
		Mecanismos para recolher as opiniões do pessoal	Processo
Sinha (2006)	Contexto	Indicadores de desenvolvimento nacional e regional	Resultado
		Características da IMF e dos serviços que oferece	Processo

Sinha (2006)	Proposta e Estrutura	Clareza e convergência da missão com os sistemas da IMF	Processo
Sinha (2006)	Processo	Responsabilidade Social (clientes, comunidade, RH e Processo ambiente)	Processo
Sinha (2006)	Resultados (realização dos objetivos sociais)	Profundidade e amplitude do alcance	Resultado
		Serviços financeiros (seleção, adaptação transparência)	Processo
Sinha (2006)	Câmbios	Resultados em impacto	Impacto
CGAP (2000)	Estrutura e atividades econômicas demográficas	Estrutura e atividades econômicas demográficas	Impacto
CGAP (2000)	Despesas com calçados e vestuário	Despesas com calçados e vestuário	Impacto
CGAP (2000)	Segurança Alimentar e vulnerabilidade	Frequência das refeições	Impacto
		Consumo de luxo e comida inferior,	Impacto
		Episódios de fome	Impacto
CGAP (2000)	Habitação	Estatuto de propriedade	Impacto
		Tamanho da sala	Impacto
		Material da Construção	Impacto
		Acesso à energia elétrica	Impacto
		Água potável e saneamento, Combustível utilizado para cozinhar	Impacto
CGAP (2000)	Propriedade da terra	Propriedade da terra	Impacto
CGAP (2000)	Propriedade de ativos	O gado (animais)	Impacto
		Bens produtivos	Impacto
		Bens de consumo	Impacto
Luzzi; Weber (2006)	Alcance	Mulheres mutuários	Processo
		Empréstimo de Grupo	Processo
Luzzi; Weber (2006)	Pobreza	Critérios de pobreza utilizados na oferta de microcrédito	Processo
		Garantias exigidas na oferta de microcrédito	Processo
Pop; Bresflean (2012)	Pobreza	Flexibilidade de pagamento	Processo
		Taxa de juros	Processo

Apêndice G - Fatores não confirmados para as dimensões, após a análise fatorial.

Dimensão Social – Construto Desempenho

INDICADOR
P96- No ano de 2014, a participação geográfica do atendimento em novos mercados dessa Entidade aumentou expressivamente comparada a participação ano de 2013.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Operacional Financeira – Construto Desempenho

INDICADORES
P107- O número de empréstimos em atraso dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
P109- O número de empréstimos com parcelas com mais de 90 dias em atraso ativos dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
P110- O número de agentes por município ou comunidade dessa Entidade teve um aumento expressivo em 2014 comparativamente a 2013.
P111- A despesa total dessa Entidade ajustou-se plenamente a previsão orçamentária em a 2014
P112- A Entidade teve prejuízo financeiro no exercício fiscal de 2014.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Tecnologia – Construto Capital Estrutural

INDICADOR
P13 Essa Entidade investe para a existência de equilíbrio entre o número de computadores por colaborador.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Processos – Construto Capital Estrutural

INDICADORES
P15 Essa Entidade realiza monitoramento contínuo dos seus custos de processos institucionais.
P17 Essa Entidade investe em mobiliário e equipamentos de escritório.
P18 Essa Entidade apresenta qualidade em todas as suas operações comerciais.
P19 Essa Entidade realiza monitoramento contínuo de erros nas operações de oferta de microcrédito.
P22 Essa Entidade oferece a oportunidade de trabalhar em casa e acompanhar a criação dos filhos ou cuidar da família.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Estrutural – Construto Capital Social

INDICADOR
P25 Nossa Entidade apresenta uma boa relação com órgãos patrocinadores e financiadores do mercado de crédito.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Tarefa– Construto Liderança do Gestor

INDICADOR
P45 O gestor principal dessa Entidade põe o trabalho em primeiro lugar.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Relacionamento– Construto Liderança do Gestor

INDICADOR
P45 O gestor principal dessa Entidade demonstra confiança nos subordinados.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Situação– Construto Liderança do Gestor

INDICADOR
P59 O gestor principal dessa Entidade dá a maior liberdade de trabalho ao subordinado dependendo de sua disposição para executar a tarefa.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Inatividade– Construto Orientação Empreendedora

INDICADORES
P62 - Essa Entidade acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos.
P65 - Essa entidade lançou novos produtos ou processos para o mercado nos últimos 5 anos.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Pró-atividade – Construto Orientação Empreendedora

INDICADORES
P73- Essa Entidade valoriza a preocupação em oferecer novos produtos ao mercado.
P74- Essa Entidade encoraja o pensamento empreendedor de seus colaboradores.

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão Pró-atividade – Construto Orientação Empreendedora

INDICADORES
P66- Essa Entidade prefere projetos de alto risco.
P67- Essa Entidade avalia as alternativas de modo a minimizar os custos em situações de decisão envolvendo incerteza.
P72- Essa Entidade busca expansão da área de atendimento para novos mercados.

Fonte: elaborado pelo autor