

PEER REVIEW REPORTS

PEER REVIEW REPORT FOR:

Rodrigues, R. V. (2024). Os Ministérios Públicos estaduais no Brasil: diferenças de autonomia e capacidade. *Revista de Administração Pública*, 58(3), e2023-0200. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230200>

DISCLAIMER:

The content of the peer review report is the full copy of the reviewers' comments. Typing and punctuation errors are not edited.

REVIEWERS:

 Marjorie Marona (Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte / MG – Brazil)

Two of the reviewers did not authorize the disclosure of their identities.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Reviewer 1 did not authorize the disclosure of their review report.

Reviewer 2 report

Date review returned: August 14, 2023

Comments to the authors:

O presente artigo representa uma contribuição valiosa para o campo ao abordar de maneira abrangente e inovadora a diversidade do Ministério Público no Brasil, relacionando o achado com os contextos políticos e sociais singulares em que se insere a burocracia em análise. Trata-se de uma pesquisa criteriosa e meticulosa, oferecendo uma análise enriquecedora sobre um tema de relevância fundamental no campo da administração pública e ciência política.

Uma das maiores virtudes desse trabalho é a proposição e operacionalização de um indicador de autonomia e capacidade. Este indicador, que considera tanto a autonomia institucional quanto funcional, bem como a capacidade efetiva de desempenho, estabelece uma base interessante para medir e comparar as diferenças entre os MPs em diversos estados brasileiros. Tal abordagem é pioneira e, sem dúvida, enriquece o arcabouço teórico e metodológico disponível na área.

Adicionalmente, a análise das influências territoriais e dinâmicas políticas locais sobre a autonomia e capacidade dos promotores públicos oferece importantes insights para o aprofundamento da agenda. O fato de que esse estudo incorporou tanto análise quantitativa quanto qualitativa é notável, conferindo profundidade às conclusões obtidas. O uso de entrevistas com informantes-chave para compreender a dinâmica política local aporta uma perspectiva qualitativa valiosa que enriquece a compreensão do fenômeno em estudo.

Além disso, o trabalho demonstra uma compreensão perspicaz dos fatores que moldam o desempenho dos promotores públicos em diferentes estados. A atenção dada às estruturas legais, institucionais, recursos humanos e sociais oferece uma análise holística e multifacetada dos elementos que influenciam o sucesso e os desafios enfrentados pelos promotores de justiça em suas funções.

É digno de nota o esforço dos autores em identificar como o relacionamento com a política local é um fator crucial para alcançar a autonomia financeira, e embora a influência das dinâmicas políticas locais não tenha sido detalhada, essa observação sugere um caminho potencial para futuras pesquisas e aprofundamento do tema.

Em suma, este artigo preenche uma lacuna na literatura ao explorar as nuances das diferenças entre os Ministérios Públicos estaduais no Brasil, oferecendo perspectivas metodológicas que podem ser adaptada em outros contextos. Registra-se, portanto, excepcional qualidade tanto na abordagem metodológica quanto na forma de apresentar os resultados. Recomendo a publicação, acreditando que ele enriquecerá o debate acadêmico e oferecerá contribuições significativas para o campo.

Reviewer 3 report

Reviewer 3 did not authorize the disclosure of their review report.

ROUND 2

Reviewer 1 report

Reviewer 1 did not authorize the disclosure of their review report.

Reviewer 3 report

Reviewer 3 did not authorize the disclosure of their review report.

ROUND 3

Reviewer 1 report

Reviewer 1 did not authorize the disclosure of their review report.

PEER REVIEW REPORTS




PEER REVIEW REPORT FOR:

Silva, M. R. da, Vieira, D. P., Lotta, G., & Rocha Neto, J. M. (2024). Comportamento e desempenho de burocratas de nível de rua: um estudo na Polícia Rodoviária Federal. *Revista de Administração Pública*, 58(3), e2023-0210. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230210>

DISCLAIMER:

The content of the peer review report is the full copy of the reviewers' comments. Typing and punctuation errors are not edited.

REVIEWERS:

-  Rodolfo de Camargo Lima (Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo / SP – Brazil)
-  Evertton Lira (Universidade Federal de Pernambuco, Recife / PE – Brazil)
-  Vicente Rocha Soares Ferreira (Universidade Federal de Goiás, Goiânia / GO – Brazil)

ROUND 1

Reviewer 1 report

Date review returned: September 01, 2023

Comments to the authors:

Parabenizo os autores (referido no plural doravante) pelo esforço empírico empreendido no paper. Espero que meus comentários sirvam para seu desenvolvimento. A força do artigo reside no questionário aplicado a Polícia Rodoviária Federal (PRF) somada a escolha de utilizar a literatura de burocratas de nível de rua (BNR) para tanto. Em relação a esse último ponto, está bastante claro que os autores possuem conhecimento da literatura de BNR. Em relação ao primeiro e ainda que os dados originais por si só são um chamariz e elemento original do artigo, há algumas questões que os autores têm de

enfrentar para sua eventual publicação. Minhas principais críticas vão em dois sentidos. Primeiro e teoricamente: desenhar e instrumentalizar o BNR na figura do policial rodoviário federal. Segundo e metodologicamente: ser mais claro e didático tanto na relação entre as variáveis e as hipóteses quanto com a utilização de Análise de Equações Estruturais (AEE).

A começar pela introdução. No penúltimo parágrafo da intro. os autores dizem que “o artigo tem como objetivo analisar a influência da interação de diferentes fatores relacionados ao comportamento do BNR em seu desempenho na implementação de políticas públicas”. Essa apresentação está difusa. Recomendo aos autores explicitarem logo no primeiro parágrafo do artigo qual é a pergunta, problema, motivação e/ou justificativa. Igualmente sugiro cuidado com o termo “comportamento” e “desempenho” nessa apresentação e no título dado que se está trabalhando com dados de questionário e que tratam de autoavaliação, percepção, e demais questões atitudinais. O baixíssimo índice de resposta do survey gera inevitáveis questões de viés amostral. Isto é, os policiais rodoviários federais que estão abertos a falar sobre suas funções ao responder um questionário acadêmico são pouquíssimos dentro da PRF como vocês mostram, menos de 5% de resposta, e essa taxa se encontra muito abaixo dos non-responses típicos de survey que estão entre 15-30%. Esse grupo deve estar distante do BNR-médio da instituição e, portanto, não são representativos da PRF. O mais apropriado aqui, para fins analíticos, seria evitar investir na validade externa (ao falar em termos generalizantes do comportamento dos PRFs como o artigo propõe) e buscar a validade interna. Nesse aspecto, os resultados coletados serviriam para entender esse grupo específico dentro da PRF. Note que isso não tira o mérito do trabalho, mas é importante que vocês sejam transparentes em relação a quem é essa amostra. Qual seria o perfil dos PRFs que responderam? Essa é uma accountability acadêmica não menor e não há nenhuma menção a aspectos socioeconômicos que poderiam nos ajudar a entender quem eles e elas são.

Partindo para o referencial teórico, não está claro por que a variável de (auto)avaliação do desempenho individual seria uma variável dependente apropriada e importante para o estudo. Da maneira que foi instrumentalizada no questionário poderíamos considerar que o policial autoavaliar como “boa” sua performance individual é algo relativo. Podemos também especular que os policiais tenderiam a autoavaliar-se como “bons”, independente

se suas avaliações de desempenho individual foram “boas” ou não, ou seja, podemos tomar a autoavaliação de seu desempenho individual como uma questão sensível ao BNR-policia e sujeita a vieses de resposta seja por social desirability bias, corporativismo ou autointeresse, por exemplo.

Já a variável desempenho organizacional faz mais sentido como variável dependente (VD). Todavia, os autores não explicitam a literatura que fundamenta essa escolha. Tampouco são levantadas expectativas ou especulações de porque seria relevante ter essa variável como dependente. Isso vale para a variável de desempenho individual igualmente. Isto é, há toda uma literatura sobre burocracia e performance que poderia aqui ser mobilizada – ainda que não necessária e específica do campo de BNR, mas que funcionaria muito bem como referencial para a construção das hipóteses.

As variáveis independentes, ainda que umas algumas trabalhadas melhor teoricamente que outras, são pouco costuradas com a VD. Isto é, não fica claro porque todas elas seriam “positivamente” associadas ao desempenho. Ainda que se mencione pesquisas que tratam de discricionariedade e políticas públicas, por exemplo, falta explicar por que um policial rodoviário federal que se autoavalia com maior discricionariedade de ação teria nessa percepção uma associação positiva frente a sua percepção de desempenho individual ou organizacional. Isso vale também para as normas. A discussão teórica nesse quesito é arenosa. Há o dilema da lei versus administração aqui, ou seja, se burocratas devem seguir a letra da lei ou implementar a solução eficiente. A questão citizen-agents vs state-agents que vocês mencionam na próxima variável de interesse público também poderia estar inserida nessa discussão, ou seja: por que um policial rodoviário federal atuando em nome do Estado (normas) ou do público (cidadão) teria associado positivamente sua percepção para com seu desempenho pessoal ou coletivo? Há tons de cinza aqui e a hipótese carece de instrumentalização devida, seja teórica ou especulativa. A discussão por ora faz um balanço de achados da literatura, mas não posiciona de que lado os autores estão para situar e sustentar a hipótese. Por fim a variável auto interesse, talvez a mais intuitiva para um leitor não especializado do campo, chama a atenção por não se associar a desempenho. Se consideramos que o indivíduo autocentrado alavancaria sua autoavaliação de desempenho individual e organizacional nas respostas, por que esse efeito não se manifesta? Vocês justificam pela via da assimetria de informação, mas colocar tudo nessa

conta não me parece convincente – imagino, talvez, que a opção de desenho de pesquisa dedutivo possa também desempenhar algum papel nisso.

Nesse quesito não estou seguro de que trabalhar dedutivamente foi o melhor caminho. Talvez mudar a estratégia e usar AEE pela via indutiva seria mais interessante em que os autores poderiam explorar padrões, relacionamentos e estruturas, sem hipóteses nem um modelo teórico previamente definido – nem VDs e VIs definidas a priori. Novas teorias e hipóteses então poderiam ser geradas a partir de um data-driven-approach utilizando AEE. E talvez outros insights surgiriam da interação mais dinâmica entre os constructos e suas associações. Mas isso para fins de sugestão apenas. Façam outras trajetórias pela via de exploratory analysis como exercício, em vez de confirmatory como propuseram nessa versão, e vejam se sai algo de interessante.

Para finalizar, outro ponto crucial: os autores despejam o AEE sem consideração com o leitor. Na realidade nem o leitor com formação metodológica sólida ao bater o olho pelas siglas (RMSEA; GFI; CFI; PCFI; PGFI) necessariamente saberá do que se trata, considerando uma leitura fluida e sem interrupções para checar na internet o que são cada sigla (nesse caso das especificações do modelo). Primeiro, os autores deveriam investir duas ou três linhas para explicar por que optaram pelo AEE (e não por uma análise descritiva ou anova, por exemplo). Segundo por que essas siglas importam para fins analíticos e o que significa seus resultados? Se é apenas para justificar que o modelo está bem especificado bastaria um apêndice metodológico – e utilize o espaço em explicar e justificar a opção pelo AEE. No texto, entretanto, os autores avançam sem freio para outras características associadas ao modelo como Constructo, FC, VEM, seguidas pelas tabelas 1 e 2 e o modelo estrutural. Todos sem qualquer introdução, intuição ou explicação. A parte de métodos portanto fica solta e perde propósito.

Reviewer 2 report

Date review returned: September 14, 2023

Comments to the authors:

O trabalho aborda tema relevante no campo das políticas públicas. Estudar os BNRs na implementação de políticas públicas é buscar, de forma aprofundada, o porquê de falhas de implementação em algumas políticas, principalmente naquelas que dependem de trabalho intensivo dos BNRs. Um dos aspectos inovadores da pesquisa foi ter abordado o tema de forma quantitativa, algo raro nesse tema de pesquisa, o que também implica em grandes desafios quando se trata de BNRs. O estudo apresenta uma contribuição importante para a pesquisa da BNR no Brasil, que ainda carece de muitos estudos. Dito isto, faço algumas observações:

O presente trabalho propõe algumas hipóteses interessantes relativas ao trabalho dos BNRs e seu desempenho no processo de política. Não é comum a análise do trabalho dos BNRs por meio de abordagem quanti, mas essas tentativas são relevantes. E por que não é comum esse tipo de abordagem? Porque o trabalho desses profissionais depende muito do tipo de política e do contexto em que ocorrem. Aliás, seria bom que o/a autor/a pudesse justificar melhor porque optou pela análise quantitativa no presente trabalho.

Observando as “características do comportamento que influenciam o desempenho desses profissionais, tais como Discricionariedade, Autointeresse, Normas e Interesse Público”, destaco que Normas, Discricionariedade e Interesse Público não são características do comportamento, mas motivadores do comportamento. Seria interessante uma reflexão do autor/a sobre esses aspectos.

As hipóteses H3.1 e H3.2 não parecem suficientemente claras para serem testadas.

H3.1 A percepção sobre o Interesse pelo Público da Política está positivamente

associada ao Desempenho Institucional – não seria a percepção pelo público da política?
Idem para a hipótese H3.2

Observo, ainda, problemas na formulação das perguntas para avaliar o constructo de autointeresse. Tal como foram postas no questionário, seria muito difícil alguém “arriscar” respostas que pudesse indicar algo negativo para esses BNRs. Apesar do questionário ter passado, segundo o autor, por avaliação de juízes, parece que não se

percebeu que não se mediria o que se pretendia. Portanto, sugiro que o/a autor/a demonstrem nas considerações finais a possibilidade de enviesamento das perguntas sobre autointeresse, daí a hipótese não ter sido confirmada. Claro que as normas formam um fator importante de orientação ao trabalho daqueles profissionais da pesquisa, mas o autointeresse poderia ter aparecido na pesquisa de outra forma no instrumento de levantamento de dados. Um BNR perguntado diretamente sobre autointeresse dificilmente vai fazer afirmação categórica.

Problemas conceituais de políticas públicas e políticas de organização. Precisaria ser mais bem explicada o porquê da escolha.

Problemas de redação e citações

Citações de Lipsky em edições diferentes. Por que não somente da edição de 2010, já que é mais atual?

O processo de interação com entre o BNR....

Para o desempenho avaliado a sob a perspectiva da organização....

... perspectiva de que os há diferentes...

... pautado rigidez hierárquica por normativos...

Problemas semelhantes aparecem em vários outros pontos do texto.

Reviewer 3 report

Date review returned: September 20, 2023

Comments to the authors:

Em primeiro lugar parabênzo as autoras/os autores pelo manuscrito. Trabalhos como este podem contribuir substantivamente para a entrega de serviços públicos no Brasil. De maneira geral o artigo tem boas bases teóricas, fazendo uma discussão ampla com a literatura especializada, facilitando a construção de seus argumentos e hipóteses. O texto é bem escrito, com uma leitura fluida e que conduz de forma satisfatória ao desenho de pesquisa e aos resultados. A utilização de dados quantitativos como abordagem empírica também oferece um avanço na literatura. Faço alguns comentários para tentar dar um estrutura mais sólida ao texto:

1. Na página 4, vocês indicam que se inspiram em Ferreira e Medeiros (2016) para analisar “o papel de quatro elementos centrais para a atuação dos BNR: Discricionariedade; Normas; Público da Política pública; e Autointeresse. É importante justificar o porquê dessa escolha. Existem outros trabalhos que sustentem esses quatro elementos? Existem mais elementos que esses? Por que esses quatro foram escolhidos e potencialmente outros não? Deixar essas informações claras é essencial, uma vez que toda a base explicativa de vocês vem daqui.
2. As hipóteses já fazem uma diferenciação entre desempenho institucional e desempenho operacional. No desenho de pesquisa, vocês dizem que optaram “por dividir o Desempenho em dois construtos”, institucional e operacional (p. 10). Talvez por uma questão de organização e clareza seja melhor reduzir as hipóteses (e a figura 1 na página 8) para Desempenho do BNR, uma vez que eles seguem na mesma direção. A forma de operacionalizar ficaria para a seção de desenho de pesquisa, como já está feito.
3. Existe um leve conflito argumentativo quando vocês mencionam no segundo parágrafo da página 6 os possíveis efeitos das regras. Se a literatura é ambígua nos incentivos e comportamentos que as regras geram (citações de Oliveira (2012) e Matland (1995)), é necessário escolher um e dizer por que se espera que a escolhida tenha preponderância.
4. A seção de Contexto deve vir separada da seção metodológica.

5. Na seção de contexto, se quiser manter algumas afirmações, elas precisam vir com referência (como por exemplo afirmar que as rodovias são um dos principais ambientes utilizados pela criminalidade).

6. Utilizar questionário para mensurar suas variáveis independentes e dependentes é algo relativamente delicado. Acho que seria interessante, ao menos para mensurar o desempenho, que alguma variável adicional fosse utilizada. É possível que os burocratas tenham a tendência de ser mais brandos com as respostas, ou até mesmo não serem honestos com elas. Isso precisa ser colocado como uma limitação. Isso pode até ser mais ou menos visto na discussão dos resultados (primeiro parágrafo da página 14), em que a discricionariedade é positivamente associada ao desempenho operacional e não ao institucional. Ou seja: institucionalmente pode existir uma avaliação de desempenho menos boa do que os burocratas fazem de si. Existe algum indicador recomendado pela literatura que possa ser usado nesse contexto?

7. Existe um certo conflito quando vocês mencionam que os BNR são “efetivos formuladores de políticas públicas” (último parágrafo da página 14) e que as normas estão associadas ao desempenho (terceiro parágrafo da página 15). Tudo bem os resultados apontarem isso, mas do ponto de vista da discussão isso precisa ser melhor debatido. Se eles estão formulando políticas na prática, como as regras podem desempenhar função importante? É preciso deixar mais claro se a expectativa aqui é que os burocratas estejam “formulando” em lacunas da política ou indo de maneira contrária às regras (o que não me parece ser a resposta, dado que vocês mesmo mencionam que os profissionais buscam atuar com base no que é legalmente possível).

ROUND 2

Reviewer 1 report

Date review returned: November 02, 2023

Comments to the authors:

Prezados,

Avalio como positiva a incorporação da tabela descritiva da amostra, as explicações sobre suas limitações e demais explicações sobre as especificações do modelo.

Agradeço as respostas e espero tê-los ajudado nesse processo.

Att.,

Av. 1

Reviewer 2 report

Date review returned: October 30, 2023

Comments to the authors:

As autoras/Os autores fizeram, quando possível, as alterações recomendadas e justificaram melhor suas escolhas e resultados. Recomendo a publicação.

Reviewer 3 report

Date review returned: October 28, 2023

Comments to the authors:

O trabalho melhorou significativamente, mas ainda precisa de cuidados como em: "...Para consecução do objetivo proposto, foi aplicado questionário.

estruturado a 426 Policiais Rodoviários Federais. O instrumento não foi aplicado a 426, mas apenas 426 responderam. É necessário mais precisão e clareza metodológica.

É importante que fique claro também que não é comum na literatura internacional que o trabalho dos BNRs seja analisado por meio de abordagens quantitativas, o que também

pode ser ainda melhor explorado. Novas metodologias para essa temática. Isso foi feito, mas não foi bem explicado.

É necessário também correções de linguística em todo o texto, como em: Ainda que a literatura indique a relevância diferentes fatores de forma... e em: pois são profissionais provedores primários de serviços e sanções.

públicos, e ainda em: O instrumento de pesquisa foi empregado pela primeira vez na presente pesquisa, podendo ser aprimorado para melhor mensuração....

PEER REVIEW REPORTS


PEER REVIEW REPORT FOR:


Leal, S. M. N., Lima, A. C., & Maia, A. B. G. R. (2024). Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 58(3), e2023-0033. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230033>

DISCLAIMER:

The content of the peer review report is the full copy of the reviewers' comments. Typing and punctuation errors are not edited.

REVIEWERS:

 Adalberto Americo Fischmann (Universidade de São Paulo, São Paulo / SP – Brazil)

 Glener Alvarenga Mizael (Universidade Federal de Lavras, Lavras / MG – Brazil)

One of the reviewers did not authorize the disclosure of their identity.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Reviewer 1 did not authorize the disclosure of their review report.

Reviewer 2 report

Date review returned: April 05, 2023

Comments to the authors:

Parabéns aos autores pela temática e pela originalidade do trabalho! As sugestões abaixo são para contribuir com a evolução do trabalho. Segue um comentário para cada estrutura do artigo científico:

PARTE TEÓRICA:

- O artigo pode avançar trazendo uma discussão da NGP nos processos de planejamento, apontando o contexto e as características;
- Um novo tópico abordando sobre os “modelos de estado” seria importante para embasar o aspecto legal, burocrático, ressaltado no artigo por meio da Lei 13.303/2016;
- não foi apresentando uma breve discussão do que se trata a Lei 13.303/2016. Da mesma forma, não houve estudos/pesquisas posterior a publicação da norma? Esses estudos seriam importantes para embasar os resultados da pesquisa;
- O artigo também não traz uma contextualização do surgimento das estatais, bem como os principais embates relacionados à privatização, sob alegações dos aspectos da eficiência e lucratividade desses empreendimentos.

METODOLOGIA:

- Como foi falado na metodologia, a pesquisa é de caráter qualitativa e descritiva. Contudo, surge no texto algumas figuras, i.e., figura 3 (p. 15) análise de cluster, sendo este tipo de análise voltado para abordagem quantitativa. Considerando o pequeno número de entrevistas, como foi possível elaborar essa figura e chegar a esse resultado?
- Merece um detalhamento da forma como foi conduzida a entrevista. Foi presencial ou de forma remota? A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita? (quanto tempo em média durou as entrevistas). As entrevistas foram realizadas durante ou após a jornada de trabalho dos entrevistados?

RESULTADOS E DISCUSSÃO

- Por meio da melhoria do arcabouço teórico, os resultados podem ser mais bem discutidos à luz dos autores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- O autor apresenta alguns estudos recentes a partir do ano de 2019, contudo muita referência já possui prazo superior há 5 anos. Considerando o marco legal da Lei 13.303/2016, seria interessante investigar estudos envolvendo essa temática e o cumprimento dessa exigência legal por parte das estatais.

Reviewer 3 report

Date review returned: May 18, 2023

Comments to the authors:

O artigo “Ferramentas da Administração Estratégicas e Tomada de Decisão em Empresas Estatais” (RAP-2023-0033) aborda um tópico relevante (a utilização de ferramentas de apoio às decisões de nível estratégico em empresas estatais). Contudo, é necessário que os autores promovam ajustes e/ou esclareçam algumas questões de maior importância, a fim de que se garanta maior consistência, qualidade e rigor científico. Apresentam-se abaixo os principais pontos da revisão.

1. Seções de “Resumo” e “Introdução”:

Tanto o “Resumo” quanto a “Introdução” do artigo descrevem, de forma global, a intenção, os métodos e os resultados gerais da pesquisa executada pelos autores. No entanto, não abordam, de forma completa e objetiva, alguns pontos importantes requeridos em periódicos científicos como a Revista de Administração Pública (RAP).

Por exemplo, não há uma descrição objetiva e clara (ainda que resumida) sobre o problema teórico que se busca endereçar. Os autores partem do pressuposto de que o uso das “FAE” nas empresas estatais seria diferente do caso das empresas não estatais ou das demais organizações públicas, mas não explicam, nessas seções, o porquê dessa premissa. Apenas na seção 3 (“Pesquisas sobre a Utilização das FAE”) há argumentos mais específicos no sentido de que as FAE perdem relevância em organizações públicas (ver página 8, linhas 7-28). Assim, seria recomendável que os autores desenvolvessem no

resumo (1 frase) e na Introdução (1 ou 2 parágrafos) um argumento para melhor explicar por que o uso de FAEs em empresas estatais precisa ser estudado (e.g.: por que é preciso maior compreensão sobre o tema? Por que os estudos feitos em empresas privadas não seriam aplicáveis às empresas estatais? Por que os estudos feitos para organizações públicas não seriam aplicáveis às empresas estatais?).

Os autores afirmam que “ainda há espaço na literatura para estudos sobre estratégia no setor público”. Contudo, é necessário que tais “espaços” sejam claramente identificados, de modo que se possa ter clareza sobre a relevância do estudo proposto pelos autores. Quais foram as lacunas específicas deixadas por estudos precedentes? Quais explicações sobre o uso de FAEs ainda são incompletas ou insuficientes para justificar o foco específico em empresas estatais?

Em alguns momentos (principalmente no resumo), afirma-se que “o estudo averigua sua adequação à Lei 13.303/2016”. Não fica claro que tipo de análise é feita a esse respeito. Nem fica claro qual será o foco principal do estudo: Uso de FAEs ou adequação à Lei das Estatais? Caso os autores estejam querendo demonstrar que o uso das FAEs tem como motivação a própria edição da Lei das Estatais (cumprimento de norma), isso precisa ficar mais claro. Da leitura do artigo, depreende-se que a Lei das Estatais seria uma “causa” da utilização das FAEs por parte das empresas estatais (ou seja, a pergunta poderia ser definida, a título ilustrativo, como: quais são os fatores determinantes para o uso das FAEs?).

Outro ponto que merece atenção é a falta de definições claras sobre os conceitos/variáveis que o estudo pretende abordar. Já na “Introdução” é importante que se delimite exatamente os conceitos estudados. O que exatamente os autores chamam de “Ferramentas de Administração Estratégica” (FAE)? Quais tipos de FAE serão examinados? Todos? Apenas um subgrupo? É importante notar que há variados tipos de FAE, que, na maior parte dos casos, estão interrelacionados entre si (e.g., plano estratégico, SWOT, BSC, benchmarking etc.). Mas essas diferentes “FAEs” não são sinônimos umas das outras, além de terem antecedentes e consequências distintas. Por isso, tratá-las indistintamente como se fossem uma única coisa, dificulta a compreensão

sobre os métodos e os resultados da pesquisa. Daí a necessidade de se delimitar com maior clareza o conceito de FAEs adotado para a pesquisa.

É necessário, também, logo na introdução, melhor especificar o conceito de "empresas estatais". Alguns termos que não são necessariamente sinônimos ("empresas estatais", "empresas públicas", "organizações públicas") são usados indistintamente para se referir à unidade de análise da pesquisa. É preciso deixar isso mais claro, pois há diversos tipos de empresas estatais, com características próprias, que podem ter implicações importantes para o processo de planejamento estratégico. Por exemplo, a pesquisa pretende abordar apenas "empresas públicas" (ou seja, aquelas com capital 100% público)? Ou também sociedades de economia mista (capital público e privado)? Inclui também as listadas em bolsa? Enfim, é melhor delimitar um pouco mais a unidade de análise, definindo-a claramente. Ademais, é importante que seja usado sempre um mesmo termo (evitando sinônimos) de modo que haja maior precisão na identificação dos conceitos.

Nesse contexto, para adequar/aprimorar tanto o "Resumo" quanto a "Introdução", um caminho possível para os autores seria considerarem a possibilidade de, além de endereçar os pontos já mencionados, fazer a estruturação dessas seções seguindo, por exemplo, a proposta dos "Cinco Cs", de Lange e Pfarrer (2017) – ver a referência ao final dos comentários.

O modelo dos "Cinco Cs" propõe que os autores descrevam o "Common Ground" (o que sabemos sobre o tema?); a "Complication" (qual é o ponto intrincado que merece atenção acadêmica?); o "Concern" (por que essa complicação é preocupante?); o "Course of Action" (como os autores endereçam a complicação a fim de resolvê-la?), e a "Contribution" (como os autores contribuem para a discussão teórica e prática sobre o tópico abordado?). Essa estrutura dos "Cinco Cs" é destinada, a princípio, a artigos teóricos. Mas também pode ser usada/adaptada para papers empíricos, especialmente o que ora se analisa, cujo propósito é o de descrever/explorar um determinado tema. Evidentemente, existem diversos outros modelos muito interessantes que também podem ser aplicados pelos autores. De todo modo, é importante que os pontos centrais de um resumo (e.g., os "cinco Cs") estejam adequadamente endereçados tanto no resumo quanto na Introdução.

2. Seções 2 (“Ferramentas Estratégicas – Aspectos Conceituais”) e 3 (“Pesquisas sobre a Utilização das FAEs”):

Inicialmente, convém destacar que as seções 2 e 3 parecem compor, em conjunto, o “Referencial Teórico” da pesquisa. Assim, é importante que sejam redigidas de modo a embasar as eventuais hipóteses a serem investigadas (e que se destinam a endereçar eventuais lacunas teóricas). Como a pesquisa em questão parece ter natureza descritiva/exploratória, o referencial teórico deveria fluir, por exemplo, para o embasamento das “categorias de análise” de uso de FAEs que são posteriormente descritas na seção de Metodologia. Em outras palavras, o texto da seção de referencial teórico deveria balizar, de modo direto, a construção do modelo de “categorias de análise” que são posteriormente investigadas. Ao terminar de ler a seção de referencial teórico, é importante que o leitor já tenha clareza sobre a forma pela qual as hipóteses (ou, no caso da presente pesquisa, as “categorias de análise”) foram elaboradas a partir da literatura existente.

Contudo, embora as seções 2 e 3 apresentem os conceitos teóricos e os resultados de pesquisas anteriores sobre o tema, elas não culminam com a apresentação das hipóteses e/ou das “categorias de análise” de uso das AFEs que se pretende explorar nos passos subsequentes da pesquisa. Assim, é recomendável que os autores busquem fazer esse vínculo dos fundamentos teóricos com a parte metodológica de uma forma mais clara e com maior fluidez. É importante notar que na seção seguinte (Metodologia) as “categorias de análise”, embora referenciadas a alguns autores, aparecem repentinamente sem que haja uma construção explícita e clara a partir do referencial teórico.

Finalmente, é importante que se faça referência a trabalhos publicados sobre gestão e estratégia de empresas estatais nos principais periódicos do mundo (e não apenas no Brasil). Embora seja ótimo que o contexto empírico da pesquisa seja o do Brasil, a construção teórica no campo da Administração Pública pode se beneficiar de uma visão internacional. A título de contribuição para os autores, apresenta-se ao final desses comentários algumas sugestões de referências que podem estar direta ou indiretamente ligadas ao tópico.

3. Seção 4 (“Metodologia”):

É importante que os autores reflitam sobre a pertinência/necessidade de explicitar a classificação da pesquisa como “descritiva” e “qualitativa”. Talvez a indicação da tipologia seja até desnecessária, correndo-se o risco de suscitar dúvidas (por exemplo, no caso do artigo, poder-se-ia aventar que se trata de um estudo exploratório também). Assim, o que mais importa é a descrição dos métodos adotados (e não propriamente o enquadramento em um dos tipos usualmente descritos em livros didáticos).

Como dito anteriormente, embora na seção 3 tenham sido apresentados os resultados de pesquisas anteriores, não houve uma construção pontual e fluida das “categorias de análise” que balizaram a “construção de roteiro de entrevistas”. Assim, é necessária uma melhor conexão entre “referencial teórico” e “categorias de análise”. Por exemplo: por que se chegou à conclusão de que seria necessário analisar “as principais decisões de longo prazo da empresa”, “as FAE como subsídio para decisões de longo prazo” e a “contribuição à efetividade”? (é exatamente o link entre referencial teórico e a abordagem metodológica). Além disso: como os itens das entrevistas foram definidos?

Outro ponto importante é o tamanho da amostra (8 entrevistas). Além de ser restrita tanto na quantidade de empresas (3), quanto na quantidade de entrevistas por empresa (2+3+3), a amostra contém apenas um entrevistado do nível de alta gestão (membros de diretoria e/ou conselho de administração), que é efetivamente a alçada em que são tomadas as decisões estratégicas. Assim, é importante que os autores discutam com maior profundidade eventuais medidas adotadas para suprir essa importante limitação. Por exemplo, um caminho possível seria os autores efetuarem análises sobre as informações prestadas por diretores e conselheiros em seus “Relatórios de Gestão” ou “Relatórios Anuais de Administração” acerca dos processos de planejamento e de tomada de decisões estratégicas (podem ser usadas também Atas de reuniões de conselho, relatórios de auditoria, apresentações sobre planejamento estratégico que constem em websites das empresas etc.). A análise dessas informações poderia mitigar a insuficiência de entrevistas de membros da alta administração. Além disso, agregaria informações

importantes para complementar a análise, tendo em vista o pequeno número de entrevistados.

O artigo também não explicita os detalhes sobre como se efetuou a “análise de conteúdo”, não ficando muito clara a forma pela qual se extraíram as “categorias” apresentadas nos resultados. É recomendável que o processo pelo qual o conteúdo das entrevistas realizadas gerou as diversas categorias ilustradas nas figuras da seção de “Resultados e Discussões” seja descrito com mais detalhes, de modo a garantir seu rigor e consistência.

Deve ser informado pelos autores se a pesquisa (que envolveu entrevistas com seres humanos) foi previamente submetida a um Comitê de Ética da instituição à qual os autores estejam afiliados.

4. Seção 5 (“Resultados e Discussões”):

Com relação às “principais decisões estratégicas” (ilustradas na Figura 1), os autores não exploram como as categorias de decisões identificadas nas entrevistas se relacionam com a literatura existente. Como a amostra é muito pequena, seria interessante fazer o “link” com a literatura preexistente, de modo a demonstrar que as categorias identificadas não são específicas das três empresas e que, de fato, refletem dimensões estratégicas.

Na conclusão da referida “categoria”, afirma-se que “pode-se argumentar que as questões de eficiência e proatividade, tratadas pela NGP, ainda encontram resistência na cultura e nos processos burocráticos” (página 13, linhas 15-19). Contudo, as análises efetuadas parecem não descer a um nível de detalhamento que permita atribuir uma relação de causalidade entre cultura/processos burocráticos e “questões de eficiência e produtividade”. É necessário que os autores explicitem melhor os fundamentos da conclusão.

Quanto à categoria de “Ferramentas Estratégicas Utilizadas”, é importante mencionar que, uma vez não tendo sido claramente definidos os conceitos de FAEs no início do artigo, há perceptível imprecisão no uso de diversos termos. Por exemplo, o artigo tratou "planejamento estratégico" como se fosse uma ferramenta específica e independente das

demais. Mas, na verdade, o planejamento estratégico utiliza diversas outras ferramentas como SWOT, BSC, benchmarking etc. Assim, os conceitos não estão muito claros. A tipologia apresentada na Figura 2 precisa ser mais bem explicada e correlacionada ao referencial teórico (seção 2).

Alguns pontos merecem discussão mais robusta. Por exemplo, como a empresa A pode ter um BSC sem ter um plano estratégico? Talvez ela não tenha salientado a existência de um plano estratégico formal nas entrevistas, mas isso foi confirmado através de consultas a documentos públicos da empresa? (demonstrando a importância de se acrescentar uma análise documental, conforme sugerido anteriormente).

Na página 14 (linhas 27 a 31) consta que há “questões ou obstáculos que impedem a exploração do seu potencial para obtenção de benefícios ou uma utilização plena”. Contudo, esses obstáculos não são elencados, nem discutidos.

Na Figura 3 é possível ver que há três clusters. Mas não há identificação ou explicação sobre esses clusters. É recomendável que os autores aperfeiçoem a figura, colocando, por exemplo, legenda para os clusters e para as cores dos círculos.

Na página 15 (linhas 44-47), os autores afirmam que “a finalidade de uso por parte das empresas investigadas parece recair, sobretudo, no cumprimento da lei”. Não fica claro de onde se extrai essa conclusão. Os entrevistados falaram isso nas entrevistas? Essa opinião foi majoritária entre os entrevistados? Os entrevistados mencionaram se antes da edição da lei essas ferramentas não eram utilizadas? Quais são as evidências que denotam que elas passaram a ser usadas apenas após a edição da lei? Complementar o artigo com essas informações trará maior robustez e importância ao achado.

Quanto à “Relação das FAE à Tomada de Decisão de Longo Prazo e Efetividade”, não fica claro por que as empresas entraram na categorização da Figura 4. A empresa, em si, é uma categoria de contribuição? É recomendável que os autores revisem e/ou expliquem com mais detalhes essa categorização.

Nesta subseção, na página 17 (linhas 17 a 26) consta uma conclusão importante do estudo: “as ferramentas estratégicas, neste caso, podem também exercer um papel de legitimação de influências políticas no contexto da administração”. Contudo, essa conclusão também parece não estar precedida de argumentos que a possam balizar, tanto sob o ponto de vista empírico quanto teórico. Por exemplo, não fica claro se essa conclusão foi uma inferência dos autores ou se os entrevistados explicitamente apontaram esse fato. Também não fica claro o motivo de se apontar que a FAE teria o papel de legitimar influências políticas e que isso “desvirtuaria a utilização da ferramenta” (página 19, linha 15). Seria interessante que os autores explicitassem com maiores detalhes os determinantes e consequências dessa conclusão.

Por fim, gostaria de enaltecer o esforço de pesquisa que os autores empreenderam e encorajá-los a seguir trabalhando no artigo, de forma a incrementar, ainda mais, sua consistência e qualidade. Espero que os comentários e sugestões ora delineados sejam úteis e que contribuam para desenvolvimento da pesquisa.

Acrescento, abaixo, uma lista contendo algumas referências que podem ser úteis aos autores, principalmente para o referencial teórico, no que se refere às características específicas da gestão de empresas estatais:

Indicações de artigos interessantes que podem ser úteis:

Lange, D, Pfarrer. 2017. "EDITORS' COMMENTS: SENSE AND STRUCTURE—THE CORE BUILDING BLOCKS OF AN AMR ARTICLE, *Academy of Management Review* 2017, Vol. 42, No. 3, 407–416.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0225>.

Strategic Planning in State and Local Government (Robert B. Denhardt). *State & Local Government Review*, Vol. 17, No. 1 (Winter, 1985), pp. 174-179 (6 pages) link: <https://www.jstor.org/stable/4354834>

STRATEGY, INDEPENDENCE, AND GOVERNANCE OF STATE-OWNED
ENTERPRISES IN ASIA:

<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/517686/adbi-wp986.pdf>

Musacchio, A., Lazzarini, S. G., & Aguilera, R. v. (2015). New varieties of state capitalism: Strategic and governance implications. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 115–131. <https://doi.org/10.5465/AMP.2013.0094>

Aguilera, R., Duran, P., Heugens, P. P. M. A. R., Sauerwald, S., Turturea, R., & VanEssen, M. (2021). State ownership, political ideology, and firm performance around the world. *Journal of World Business*, 56(1), 101113. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2020.101113>

Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1). <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>

Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4–5). <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166>

Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2018). State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 255–272. <https://doi.org/10.1111/CORG.12239>

ROUND 2

Reviewer 3 report

Date review returned: October 16, 2023

Comments to the authors:

Prezados autores,

Embora não tenham endereçado de forma integral a totalidade dos pontos elencados na primeira revisão, os ajustes e alterações efetuados aperfeiçoaram o artigo. As definições sobre os termos-chave utilizados (por exemplo, “empresas estatais” e “FAEs”) estão mais claras e delimitadas. As categorias de análise, embora tenham surgido de uma “análise exploratória”, também estão melhor respaldadas em uma explicação mais fluida e coerente. Foram acrescentadas algumas referências de trabalhos relevantes da literatura internacional sobre empresas estatais.

Contudo, algumas correções e/ou ajustes menores e pontuais ainda são necessários, conforme listados a seguir.

1 – Sugiro verificar o uso da abreviação “i.e.” Deve ser usada para introduzir alguma definição ou esclarecer o conceito de algo (é equivalente a “isto é”). Por sua vez “e.g.” é usado para listar exemplos (é equivalente a “por exemplo”). Tive a impressão de que, no texto, nem sempre a expressão “i.e.” está sendo usada de forma adequada (ver, a título de exemplo, o quinto parágrafo da Introdução).

2 - Sugiro iniciar o terceiro parágrafo da "Introdução" da seguinte forma: "No contexto brasileiro, como consequência desse movimento....".

3 - No quinto parágrafo da Introdução, a palavra "vida" parece ser um erro de digitação. Necessário verificar.

4 – Sugiro acrescentar no quinto parágrafo da Introdução alguns exemplos de FAEs que são considerados no estudo.

5 - No sexto parágrafo da Introdução, sugiro alterar o texto "grupo de empresas estatais" para "amostra de empresas estatais".

6 - No sétimo parágrafo da Introdução, trocar "organizações estatais" por "empresas estatais".

7 - No título da Seção 2 ("Empresas Estatais, a Nova Gestão Pública e a Lei 13.303/2016"), sugiro acrescentar a expressão "no contexto Brasileiro".

8 - No primeiro parágrafo da seção 4, colocar o significado da sigla "PEST".

9 - No primeiro parágrafo da Metodologia, trocar "no âmbito do setor público" por "no âmbito das empresas estatais".

10 - No segundo parágrafo da seção de metodologia, sugiro trocar "em linhas anteriores" por "na seção anterior".

11 – Sugiro avaliar se é realmente necessário colocar a Figura 3. Não bastaria explicar? É necessário mencionar “clusters”? A amostra é muito pequena para a ideia de clusters. Mas, caso os autores decidam manter, é recomendável que a Figura 3 fique melhor formatada. Seria recomendável colocar alguma identificação (legenda) para os ‘clusters’, bem como os nomes completos das FAEs, pois eles estão aparecendo cortados.

12 – Sugiro avaliar também se a Figura 5 é realmente imprescindível. Não bastaria explicar?

13 - No primeiro parágrafo da Conclusão, sugiro substituir a palavra "pormenores" por "alguns fatores relevantes".

14 - No último parágrafo da conclusão acrescentar que outra limitação do estudo decorre também, além do reduzido número de empresas, do fato de ter sido feito um reduzido número de entrevistas. Outra limitação é que não foram entrevistados membros da alta administração (diretoria e/ou conselhos de administração), que é a instância em que se tomam efetivamente as decisões estratégicas.

15 - Fazer uma revisão final de ortografia/gramática, pois ainda há alguns erros. Por exemplo:

- no primeiro parágrafo da seção 4, "o uso de FAEs trazem". O correto é "traz" (o verbo deve concordar com "o uso").

- no primeiro parágrafo da seção 4, separar os itens da lista com ponto e vírgula (";").
Obs.: sempre que houver listas, é recomendável usar ";" para separar os itens. Revisar isso, pois há vários outros pontos do artigo com esse problema.

- no segundo parágrafo da seção 4, é necessário corrigir a palavra "elencar". O correto é "elencam".

- no quarto parágrafo da seção 4, colocar vírgula após "Dada a sua abrangência".

- no sexto parágrafo da seção 4, parece ser necessário algum ajuste na primeira frase (que começa com "Em survey conduzido..."). Talvez seja necessário acrescentar a palavra "têm" após a palavra "conhecimento".

- no sétimo parágrafo da seção 4, na última sentença trocar "requer" por "requerem".

- no décimo parágrafo da seção 4, trocar a palavra "mineiro" por "do Estado de Minas Gerais no Brasil".

- no segundo parágrafo da "Conclusão", substituir "mediante ao" por "mediante o".

- no terceiro parágrafo da conclusão, sugiro trocar "... confirma os achados de alguns autores" por "... é consistente com achados de pesquisas anteriores...".

- Sugiro retirar o "etc." do terceiro parágrafo da "conclusão" (assim como nos demais locais em que aparece no texto). "Etc" dá uma ideia de imprecisão ou de que pode ser qualquer coisa. Sugiro colocar pontualmente os itens que sejam relevantes.

Há alguns outros erros desse tipo ao longo de todo o texto. Por isso, deve ser feita uma revisão gramatical/ortográfica/digitação minuciosa, detalhada e geral de todo o artigo.

Espero que essas sugestões contribuam para o desenvolvimento do artigo!

ROUND 3

Reviewer 3 report

Date review returned: January 06, 2024

Comments to the authors:

Dear Authors,

Not all the suggestions and comments from the first round of revision were addressed. However, the authors made several modifications that improved the quality of the paper. Suggestions and comments from the second round of revisions were adequately made by the authors.

It is clear that the authors put a great level of effort in the revision cycles and succeeded in arriving at an improved and more consistent version of the manuscript.

Congratulations for your very interesting research!

Best regards.

PEER REVIEW REPORTS


PEER REVIEW REPORT FOR:


Viana, C. J. P., & Boehm, F. (2024). Does democracy reduce corruption? A cross-country causal counterfactual analysis. *Revista de Administração Pública*, 58(3), e2023-0149. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230149x>

DISCLAIMER:

The content of the peer review report is the full copy of the reviewers' comments. Typing and punctuation errors are not edited.

REVIEWERS:

 Leila Giandoni Ollaik (Ministério da Economia, Brasília / DF – Brazil)

 Marcio Camargo Cunha Filho (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, São Paulo / SP – Brazil)

 Morgana Gertrudes Martins Krieger (Universidade Federal da Bahia, Salvador / BA – Brazil)

 Júlio César Cossio Rodriguez (Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria / RS – Brazil)

One of the reviewers did not authorize the disclosure of their identity.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Date review returned: June 26, 2023

Comments to the authors:

Article of great quality and on a very important issue. Congratulations!

Reviewer 2 report

Date review returned: August 24, 2023

Comments to the authors:

Artigo está pronto para ser publicado, não possuo recomendações de bibliografica ou mudança de mérito. Talvez uma explicação um pouco mais aprofundada depois da Tabela 1, para destrinchar um pouco melhor o significado dos números e dos resultados.

Reviewer 3 report

Date review returned: September 06, 2023

Comments to the authors:

To conclude, I think the authors could deepen their analysis of the results. What really intrigued me was: if in less democratic/dictatorial states the institutions don't allow corrupt practices to come to light, how can people perceive corruption (CPI)? If in more democratic states the media is free to expose corruption scandals, how does the perception of corruption decrease? And how can we relate this to the Brazilian reality, specifically in relation to the Lava-Jato case? I understand that the article aims to provide a statistical analysis between countries, but I can't help thinking about how this affects the Brazilian political context and I believe that bringing such reflections about this would make the article less abstract.

Reviewer 4 report

Date review returned: September 20, 2023

Comments to the authors:

The article is notably well-written, offering a adequate literature review and exploring an intriguing theme. Its distinct approach to examining the causal relationship between democracy and corruption, employing a counterfactual analysis rather than the conventional multivariate regression, stands out as a notable feature. However, there

remains some ambiguity regarding how this novel approach addresses the issues of causality that are often encountered in regression analysis.

To enhance the clarity of this justification, the author might consider acknowledging that quantitative studies are typically more adept at identifying causes of effects, rather than effects of causes. This recognition could be further bolstered by engaging with the insights presented in Gary Goertz and James Mahoney's "A Tale of Two Cultures." If the rationale behind the chosen method is not rooted in the preference of qualitative or quantitative studies for exploring effects of causes, the author might also explore Gary Goertz's recent work on Multimethod Research, Causal Mechanism, and Case Studies.

Following this clarification, the author could seamlessly transition into constructing the proposed analytical model, which is both sound and effectively applied. These suggestions for engaging with authors who produce the most compelling theories on the applications of counterfactual analysis in current global Political Science, such as James Mahoney and Gary Goertz, are essential to justify the alternative to multivariate regression and necessary to approve the paper.

Reviewer 5 report

Reviewer 5 did not authorize the disclosure of their review report.

ROUND 2

Reviewer 3 report

Date review returned: February 27, 2024

Comments to the authors:

Congratulations for the research!

Reviewer 4 report

Date review returned: February 09, 2024

Comments to the authors:

Dear Editor, after evaluating the revisions submitted by the authors in the new version of the manuscript, I am in favor of publishing the article in the journal.

Reviewer 5 report

Reviewer 5 did not authorize the disclosure of their review report.