

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS

DAVIS WILIAN GRACIANO DE TOLEDO

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO 1º NÍVEL DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO IFSP – CAMPUS HORTOLÂNDIA – SOB A ÓTICA DO
INSTITUCIONALISMO

SÃO CARLOS - 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS

DAVIS WILIAN GRACIANO DE TOLEDO

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO 1º NÍVEL DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NO IFSP – CAMPUS HORTOLÂNDIA – SOB A ÓTICA DO
INSTITUCIONALISMO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Em Gestão de Organização e Sistemas Públicos como
Pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em
Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Orientação: Profa. Dra. Andréa Eloisa Bueno Pimentel

SÃO CARLOS - 2017



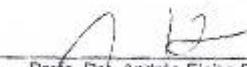
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

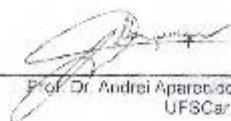
Programa de Pós-Graduação em em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

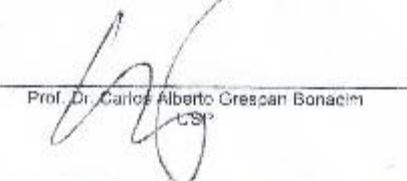
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a defesa da Dissertação de Mestrado do candidato Davi Wiliam Graçiano de Toledo, realizada em 23/05/2017:



Prof. Dr. Andréa Eloisa Bueno Pimentel
UFSCar

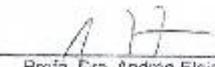


Prof. Dr. Andrei Aparecido de Albuquerque
UFSCar



Prof. Dr. Carlos Alberto Crespan Bonacim
UFSCar

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Prof. Dr. Carlos Alberto Crespan Bonacim e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa do aluno Davi Wiliam Graçiano de Toledo.



Prof. Dr. Andréa Eloisa Bueno Pimentel
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à minha família, minha esposa Adriana e ao meu filho Pedro, pela compreensão e pelo apoio durante os meus dias ausentes em virtude de minha dedicação a este trabalho.

Agradeço também à minha Orientadora, a Prof.^a Dr.^a Andréa, por me guiar com competência e sabedoria nesta importante conquista para a minha vida pessoal e profissional.

Meus agradecimentos também à UFSCar e ao IFSP, pelo suporte e pela oportunidade de realização desta capacitação, bem como pelo fomento ao desenvolvimento acadêmico e profissional.

Agradeço ainda aos meus colegas do IFSP e da UFSCar, grandes parceiros e incentivadores dessa minha empreitada.

E por fim, agradeço ao meu avô Orlando, que não pode presenciar esta minha realização, mas que foi aquele que sempre acreditou em meu potencial, me ensinou o valor do trabalho, do esforço e da humildade, e que me incentivou a persistir, mesmo quando tudo o que eu mais queria era desistir.

Meu avô, tu foste meu verdadeiro mestre. A ti dedico esta minha conquista!

RESUMO

A Governança Corporativa é um assunto atual e de grande relevância para a gestão organizacional. No setor público, a Governança Corporativa ganhou papel de destaque com o movimento denominado *New Public Management* (NPM), iniciado nos anos 1980, durante a gestão de Margaret Thatcher frente ao parlamento do Reino Unido. Este movimento tinha por objetivo trazer métodos e ferramentas desenvolvidos e empregados com sucesso no setor privado para a administração pública com a finalidade de enxugar o aparelho estatal, tornar sua operacionalização mais eficaz e criar mecanismos de responsabilização do agente público por suas ações no exercício de suas funções. No Brasil, essas mudanças ganharam força durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a reforma do aparelho de Estado promovida pelo então ministro Bresser Pereira. Foi neste contexto que a Governança Corporativa surgiu em nosso país. No ano 2000 a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, instituiu o Novo Mercado, com o objetivo de criar um padrão diferenciado de Governança Corporativa no mercado brasileiro de ações. Dentro deste novo contexto surgem os níveis diferenciados de Governança Corporativa (nível I e nível II), que, através de um conjunto de regras, conferem maior transparência à gestão das empresas que se submetem ao sistema. O objetivo deste trabalho foi analisar a viabilidade de implementação do Nível I de Governança Corporativa no *campus* Hortolândia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), uma autarquia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para atingir este intento, a presente pesquisa trata de um estudo de caso, no qual empregou-se uma pesquisa descritiva-qualitativa realizada através de observações do material obtido por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. A pesquisa documental, que se assentou sobre a análise de leis, atos normativos e do estatuto da instituição, nos permitiu concluir que a instituição possui bases legais e normativas que provêm sustentação para a implementação deste modelo de gestão. Nas entrevistas semiestruturadas foram entrevistados 12 indivíduos, entre eles, membros da administração do *campus*, conselheiros e um gestor vinculado à Reitoria. Através da análise destas entrevistas também foi possível concluir que a implantação do Conselho de *Campus* (CONCAM), trouxe grande avanço à prática de gestão compartilhada dentro da organização, mas que ainda existem diversos aspectos a serem aprimorados para que o modelo de gestão venha a se consolidar dentro da instituição, tais como o aprimoramento das ferramentas de transparência, prestação de contas e de promoção da participação da comunidade, o que torna viável a implantação de um sistema de Governança Corporativa com as características do Nível I de Governança Corporativa da BOVESPA.

Palavras-chave: Governança corporativa; setor público; ambiente institucional; ambiente legal e regulatório; participação social.

ABSTRACT

The Corporate Governance is current topic with a great relevance for organizational management. In the public sector, the Corporate Governance has gained a prominent role with the movement called New Public Management (NPM), started in the 1980s, during the Margaret Thatcher's terms as British prime minister. This movement was intended to bring the methods and tools developed and employed successfully on the private sector for the public administration, in order to streamline the state apparatus, making its most effective and creating accountability mechanisms for the public agents actions in the exercise of his functions. In Brazil, these changes gained momentum during the government of President Fernando Henrique Cardoso, in 1995, with the reform of the state apparatus promoted by the minister Bresser Pereira. It was in this context that the Corporate Governance arises in our country. In 2000, the Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, established the Novo Mercado, whose goal was to create a high level standard of Corporate Governance in the brazilian stock market. Within this new context arise the levels of Corporate Governance (level I and level II), which, through a set of rules, aim to provide greater transparency on the management of companies that are subject to this system. The objective of this study was to analyze the feasibility of implementing the level I of Corporate Governance in the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, specifically on *campus* Hortolândia, a local school that belongs to the federal network of professional, scientific and technological education. To achieve this purpose, the present research deals with a case study, in which a descriptive-qualitative research was carried out through observations of the material obtained through semi-structured interviews and documentary research. Documentary research, based on the analysis of laws, normative acts and the institution's statute allowed us to conclude that the institution has legal and normative bases that provide support for the implementation of this management model. In the semi-structured interviews, 12 individuals were interviewed, including members of *campus* administration, counselors and a manager who works at the Rectory. Through the analysis of interviews, it was also possible to conclude that the implementation of the *Campus* Council (CONCAM) has brought great progress to the practice of shared management within the organization, but that there are still several aspects to be improved to consolidate this management model in the institution, such as the improvement of transparency, accountability and social participation promotion tools, which enables the implementation of a corporate governance system with the characteristics of the BOVESPA's Corporate Governance Level I.

Keywords: Corporate governance, public sector, institutional environment, legal and regulatory environment, social participation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Indicadores de Desempenho e Método de Cálculo – VECP e VEAS_____	30
Figura 2 - Estrutura da Governança Corporativa _____	38
Figura 3 - Organograma – IFSP <i>Campus</i> Hortolândia _____	61
Figura 4 - Percepção da Comunidade quanto aos Mecanismos de Transparência do IFSP _____ _____	63
Figura 5 - Estágios da Mudança Institucional _____	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa	36
Quadro 2 - Modelo de Plano de Ação	43
Quadro 3 – Presença dos Institutos Federais nas Regiões do Brasil	57
Quadro 4 - As Boas Práticas do Nível 1 e o <i>campus</i> Hortolândia do IFSP	79
Quadro 5 – Governança Corporativa: Teoria e Prática	147
Quadro 6 – Componentes da G. C.: Discursos e Nível 1	173
Quadro 7 – Governança Corporativa: Sob o Olhar dos Conselheiros	204
Quadro 8 – Componentes da G. C.: Viabilidade de Implantação	234

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	13
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
3.1 Princípios e Estruturação	14
3.2 Governança Corporativa como Sistema de Gestão	18
3.3 Governança Corporativa aplicada ao Setor Público brasileiro	22
3.4 Código de Boas Práticas de Governança Corporativa	31
3.5 A implementação da Governança Corporativa	37
3.5.1 Roteiro para a viabilização de uma boa Governança no setor público	45
4 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONALIZANTE, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	47
4.1 Histórico da Rede	47
4.2 Os Institutos Federais e sua presença no território nacional	48
4.2.1 Institutos Federais da região Norte	49
4.2.2 Institutos Federais da região Nordeste	49
4.2.3 Institutos Federais da região Centro-Oeste	51
4.2.4 Institutos Federais da região Sul	52
4.2.5 Institutos Federais da região Sudeste	54
4.3 O <i>campus</i> Hortolândia do IFSP	59
5 TEORIA DA AGÊNCIA, TEORIA INSTITUCIONAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA	65
5.1 A Teoria da Agência e a Governança Corporativa	65
5.2 A Teoria Institucional e Legitimação	68
5.3 O Nível 1 de Governança Corporativa e o IFSP Hortolândia	76
6 METODOLOGIA	85
6.1 Classificação da pesquisa	85
6.2 A coleta de dados	88
6.2.1 Entrevista	90
6.2.2 Pesquisa documental	96

6.2.3 Análise dos dados _____	98
7 A PESQUISA DOCUMENTAL _____	103
7.1 Governança Corporativa no IFSP _____	103
7.2 Definição dos Componentes do Sistema de Governança Corporativa _____	103
7.2.1 Ambiente Legal e Regulatório _____	104
7.2.2 Ambiente Voluntário _____	108
7.3 Viabilidade de instalação de agentes de Governança (Comitês, Comissões e Conselhos) no IFSP _____	112
7.4 Análise de documentos, normas, regimentos internos _____	115
7.5 Conclusões da pesquisa documental _____	117
8 ANÁLISE DOS DADOS _____	120
8.1 Análise dos dados das entrevistas _____	120
8.2 Entrevistas – Administrativos do <i>campus</i> Hortolândia _____	121
8.2.1 Estruturação Geral da Governança Corporativa (segundo a Administração do <i>campus</i>) _____	122
8.2.2 Componentes da Governança Corporativa (segundo a Administração do <i>campus</i>) _____	148
8.2.3 Condicionantes da Governança Corporativa (segundo a Administração do <i>campus</i>) _____	174
8.3 Entrevistas – Conselheiros do <i>campus</i> Hortolândia _____	181
8.3.1 Estruturação Geral da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM) _____	181
8.3.2 Componentes da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM) _____	205
8.3.3 Condicionantes da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM) _____	235
8.4 Entrevista – Diretor de Planejamento e Orçamento (Reitoria) _____	240
9 CONCLUSÃO GERAL _____	244
10 REFERÊNCIAS _____	251

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais presentes no âmbito de atuação das organizações, elementos como as inovações tecnológicas, mudanças políticas e climáticas, desigualdade social, dentre inúmeros outros fatores, mergulham as organizações em um arcabouço de desafios sociais e ambientais, que impõe a estas uma visão mais analítica dos impactos de suas decisões na sociedade e no ambiente, e como os reflexos destas decisões afetarão a organização como um todo (IBGC, 2015).

Além do seu papel econômico, as organizações desempenham, neste novo contexto, um papel social, devendo assim considerar também como a sociedade compreende, absorve e responde aos efeitos positivos e negativos da atuação organizacional. Dessa forma, a preocupação com a sua ética de atuação, além do genuíno cuidado com os impactos da ação organizacional, são essenciais para a sobrevivência da empresa (IBGC, 2015).

A Governança Corporativa pode exercer um relevante papel como uma ferramenta de regulação da ação empresarial junto à sociedade. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p.13), assim define a Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Aplicada ao setor público, a Governança Corporativa, na visão de Matias-Pereira (2010) surge em um momento em que o Estado busca reafirmar sua relevância como elemento de superação das adversidades econômicas, estruturais e gerenciais. Superação esta que se dá via institucionalização de ações inovadoras na gestão da coisa pública. O autor destaca que a relevância da governança corporativa aplicada ao setor público como instrumento de fortalecimento da sociedade civil despertou o interesse de diversos organismos multilaterais e instituições privadas, que passaram a contribuir e fomentar a aplicação de governança corporativa junto ao setor público, tanto no âmbito nacional como mundial. Dentre estas instituições, desempenham papel de destaque o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a *International Federation of*

Accountants (IFAC). Tais organizações desenvolvem trabalhos de incentivo à governança no setor público no âmbito mundial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No Brasil, este trabalho é realizado por organizações como o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que desenvolvem trabalhos de suporte à gestão e aprimoramento da governança corporativa aplicada ao setor público, respectivamente. Todas estas instituições apontam para práticas que contribuem para a boa governança do setor público (ou privado, em alguns casos). (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para a OCDE (2014), a governança corporativa diz respeito à forma como uma organização é gerida (mecanismos de direção) e, principalmente à maneira como seus gestores são responsabilizados pelo desempenho da organização.

No tocante ao Brasil, quando se observa o serviço público, parte-se da ideia de que, para uma instituição pública voltada a oferta de ensino tecnológico e profissionalizante à sociedade, como no caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), a relevância da governança corporativa é fundamental na aplicação de princípios básicos e universais de normas e procedimentos que promovam a prestação de contas com transparência, equidade, responsabilidade social, sempre em observância aos princípios da legalidade, legitimidade e probidade administrativa, promovendo uma relação de confiança entre o principal (governo), agente (administração) e demais *stakeholders*.

A partir do exposto, tem-se o questionamento: Qual a viabilidade de implantação do 1.º Nível de Governança Corporativa no Campus de Hortolândia do IFSP e quais os benefícios advindos desta prática para a Instituição?

Para responder a essas questões inclusive a explicação do que se trata o 1.º nível de governança corporativa, o trabalho está estruturado da seguinte maneira: Depois desta breve introdução, serão apresentados no capítulo 2 os objetivos deste trabalho. O capítulo 3 aborda os princípios de Governança Corporativa, Composição dos Conselhos, Governança Corporativa enquanto Sistema de Gestão, sua aplicação no setor público além de discorrer sobre os Códigos de Boas Práticas, as possibilidades de implantação, incluindo também um roteiro para viabilização de uma boa governança no setor público. O capítulo 4 trata do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo de uma maneira geral, e do *campus* de Hortolândia de forma particular, uma vez que o mesmo é o objeto desse estudo de caso. No capítulo 5 são tratadas a Teoria da Agência e a Teoria Institucional. No capítulo 6 é apresentada a metodologia do trabalho. No capítulo 7, por fim, são traçados os resultados obtidos através

da pesquisa documental. No capítulo 8, fora efetuada a análise dos discursos obtidos nas entrevistas com os representantes da administração do *campus* (dirigentes, ex-dirigentes e gestores de setores específicos), com os membros do Conselho de *Campus* (CONCAM), que são representantes eleitos por seus pares para representar os interesses destes junto à administração, e com o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, que atua junto à Pró-Reitoria de Administração, e que, em razão de sua visão macro do ambiente institucional no qual o IFSP se insere, pôde contribuir de forma relevante para com o presente estudo.

E por fim, no capítulo 9 são apresentadas as principais conclusões obtidas através da pesquisa documental e da análise das entrevistas, bem como a observação destas com base nas teorias apresentadas neste estudo.

2. OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal a viabilidade da implantação do Nível 1 de Governança Corporativa no IFSP – *Campus Hortolândia*, que envolvem mecanismos de transparência, equidade e prestação de contas. Como objetivos específicos, destacam-se os seguintes objetivos:

- Definir os componentes do Sistema de Governança: o Ambiente legal, regulatório e voluntário no qual o IFSP Hortolândia se insere;
- Verificar a possibilidade de instalar agentes de governança (comitês, comissões, conselho fiscal, dentre outros) na instituição;
- Observar e analisar documentos, normas, regimentos internos, que definem as regras e condutas adotadas pelo IFSP Hortolândia;

É relevante destacar que se trata de uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados será efetuada mediante entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O presente trabalho trata-se de um estudo de caso. A metodologia é melhor detalhada no capítulo 6.

No próximo capítulo será apresentada a Governança Corporativa, os seus princípios, a estrutura de composição do sistema, seu funcionamento como sistema de gestão, os códigos de boas práticas, bem como os aspectos práticos do sistema de governança junto às organizações do setor público.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1 Princípios e Estruturação

Conforme destacado na introdução, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015, p.13), assim define a Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Para o efetivo exercício da Governança Corporativa, é fundamental a adoção de alguns princípios que funcionam como norteadores do pleno funcionamento da Governança Corporativa como um sistema de gestão. Compõem este rol de princípios o princípio da transparência, o da equidade, o princípio da prestação de contas (*accountability*) e por fim o princípio da responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O princípio da transparência diz respeito à disponibilização de informações para as partes que possuem interesse nas atividades organizacionais. No entanto, o princípio da transparência não diz respeito apenas à divulgação de informações cujas leis reguladoras obrigam as organizações a publicitar. O princípio da transparência demanda que as organizações divulguem informações de interesse das partes que abrangem os chamados *stakeholders* (IBGC, 2015). Os *Stakeholders* (do inglês *stake* – participação, interesse, e *holder* – “aquele que possui”, em tradução livre) são, por definição, um grupo diversificado de atores que possui interesse nas atividades de determinada empresa ou negócio. Este grupo abrange fornecedores, clientes, governo, comunidade local, empregados, grupos de defesa do meio ambiente, órgãos de defesa do consumidor, empresas de comunicação, entre outros grupos que podem ser afetados direta ou indiretamente pelo negócio desenvolvido pela organização. Estes grupos desenvolvem uma forma de relação com as organizações, beneficiando tanto comunidade como a organização (MANESCO, 2015).

A equidade se resume em tratar com isonomia e justiça as partes que integram o capital empresarial (sócios e acionistas) e os *stakeholders*, considerando, além de seus direitos e deveres, os seus interesses e expectativas. O princípio da prestação de contas ou *accountability* diz respeito à obrigação dos agentes (gestores das organizações) prestarem contas aos detentores da propriedade (proprietários, sócios e acionistas), e ainda aos grupos que possuem interesse na organização, os denominados *stakeholders*, sobre suas ações e decisões frente à

gestão. Esta prestação de contas deve ser realizada periodicamente, e deve se dar de modo claro e conciso. O agente deve, na prestação de contas, assumir as consequências de suas atitudes e omissões no exercício de suas funções (IBGC, 2015).

E, finalmente, a responsabilidade corporativa, que abrange o papel dos agentes de cuidar da viabilidade econômico-financeira da organização de reduzir os impactos das ações negativas, bem como potencializar os efeitos das ações positivas da organização, obtendo os melhores resultados possíveis em seu ambiente de negócios (IBGC, 2015).

Embora a adoção destes princípios seja de fundamental importância para o exercício da Governança Corporativa como sistema de gestão, a atuação de alguns órgãos é de extrema importância. Dentre estes órgãos, destacam-se o Conselho de Administração, o Conselho Consultivo, o Comitê de Auditoria e a Assembleia Geral, órgãos estes que atuam junto à administração da organização, e o Conselho Fiscal, que atua como órgão fiscalizador da administração (IBGC, 2015).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015, p. 38) atribui a seguinte definição ao Conselho de Administração:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

Além do seu papel de órgão colegiado que define quais os rumos a serem tomados pela organização, o Conselho de Administração tem também a função de monitorar a ação dos executivos da organização. Os membros do Conselho Administrativo são intermediários entre os proprietários do negócio e os gestores da organização (IBGC, 2015).

São os proprietários da organização que elegem os membros do Conselho Administrativo, e estes, na atribuição de suas funções de administrativas, prestam contas de forma periódica aos proprietários e às partes interessadas no negócio da organização. Embora tenham deveres como gestores, os membros do Conselho Administrativo não representam os interesses de nenhuma parte (proprietários, *stakeholders* ou agentes). O seu papel é buscar sempre as melhores decisões para a organização, sem levar em consideração o interesse destes grupos (IBGC, 2015).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) recomenda em seu Código de Boas Práticas de Governança Corporativa que o Conselho Administrativo seja

composto por um número entre cinco e onze conselheiros, com mandatos que não excedam dois anos. Dentre os membros do Conselho Administrativo, um deve ser destacado como o presidente. É responsabilidade do presidente do Conselho Administrativo a eficácia do órgão bem como dos seus membros. Em sua ausência, este pode ser substituído por um vice-presidente (caso o estatuto ou contrato social preveja a constituição deste), ou por um outro membro do conselho (IBGC, 2015).

O Conselho Consultivo, por sua vez, pode contar em sua composição com membros internos (diretores, gerentes ou demais funcionários), além de membros independentes (membros que não possuem nenhuma ligação com a organização ou com grupos que possuam qualquer interesse com relação à organização). O Conselho Consultivo não possui poder de decisão, como é o caso do Conselho de Administração, tampouco é um órgão deliberativo. Seu papel é aconselhar e propor recomendações que podem ou não ser aceitas pelo Conselho Administrativo (IBGC, 2015).

Já os Comitês são órgãos cuja função é assessorar o Conselho de Administração. As atividades que estes Comitês desempenham são de competência do Conselho de Administração. Entretanto, em razão de disporem de pouco tempo para as reuniões, e também da periodicidade destas reuniões do conselho, são criados vários comitês para assessorar os conselheiros em áreas como gestão financeira, gestão de riscos, gestão de pessoas, dentre outras. Estes comitês devem ser formados preferencialmente por conselheiros, e estes devem possuir conhecimento e experiência sobre o tema de atuação. Recomenda-se que estes comitês sejam compostos por pelo menos três membros. O Conselho de Administração define o que espera de um comitê quando este é criado, e o mandato dos seus membros não deve exceder ao dos membros do conselho (IBGC, 2015).

Dentre os comitês, é importante destacar o papel desenvolvido pelo Comitê de Auditoria. Ao responder pelo Conselho Administrativo, este comitê tem a função de assegurar o controle das práticas administrativas, contábeis, legais e éticas da empresa, bem como propor soluções globais para eventuais problemas encontrados (OLIVEIRA, 2015). Todavia, a atuação do Comitê de Auditoria não abrange a responsabilidade pela conformidade legal da organização. Essa responsabilidade cabe às auditorias internas e externas. Sua atuação também não exime o Conselho de Administração da responsabilidade dos assuntos tratados pelo comitê, uma vez que este é apenas um órgão de apoio ao conselho (IBGC, 2015).

Para Oliveira (2015), o destaque do Comitê de Auditoria dentro de um sistema de Governança Corporativa se deve à necessidade da organização atuar com transparência,

assegurando aos grupos de interesse a prestação de informações fidedignas dos atos praticados pela administração (demonstrações financeiras e relatórios de gestão), além, é claro, da supervisão dos controles internos, supervisão do cumprimento às leis, normas e regulamentações, da supervisão do gerenciamento e monitoramento de riscos e da supervisão dos trabalhos das auditorias interna e externa.

Contudo, não se deve confundir o papel do Comitê de Auditoria com o papel do Conselho Fiscal. Enquanto o Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal tem como objetivo fiscalizar os atos da administração (IBGC, 2015).

O Conselho Fiscal é um mecanismo de fiscalização das organizações que funciona de forma independente da administração. O objetivo do órgão é preservar o valor da organização, e, embora seja um órgão colegiado, seus membros possuem poder de atuação individual. As atribuições do Conselho Fiscal estão previstas no artigo 163 da Lei n.º 6.404/76 e no artigo 1.069 da Lei n.º 10.406/2002, e entre estas se destacam: fiscalizar os atos dos administradores; participar do relatório anual da administração, fazendo constar informações que julgarem necessárias ou úteis para o debate na assembleia geral; emitir parecer acerca das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas em assembleia geral; fazer denúncias acerca de erros, fraudes ou crimes que descobrir, e sugerir providências à organização; analisar periodicamente as demonstrações financeiras elaboradas pela administração e examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas. Como órgão de controle e fiscalização nomeado pelos que detêm a propriedade da organização, o Conselho Fiscal não se subordina ao Conselho de Administração (IBGC, 2015).

A Assembleia Geral, por sua vez, é composta pelos detentores da propriedade, ou seja, pelos acionistas controladores e minoritários. Se o Conselho de Administração é o órgão central da Governança Corporativa, a Assembleia Geral, por sua vez, é o órgão máximo. As principais questões da empresa devem ser sempre discutidas nas reuniões da Assembleia Geral (OLIVEIRA, 2015).

Dentre as principais atribuições da Assembleia Geral, podemos destacar as decisões acerca do aumento ou redução do capital social, alterações no estatuto da empresa, a nomeação ou a destituição de conselheiros administrativos e conselheiros fiscais, a análise e deliberação das contas prestadas pela Diretoria Executiva, além da deliberação sobre outras questões importantes como cisão da sociedade, fusão com outras empresas, incorporação, dissolução e até mesmo a liquidação da sociedade (OLIVEIRA, 2015).

É importante destacar que a composição da estrutura de Governança Corporativa de uma organização, deve, contudo, adequar-se às particularidades da organização, de forma a atender aos princípios da transparência, da prestação de contas, do tratamento equitativo das partes e da responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

No próximo tópico, serão abordados aspectos administrativos da Governança Corporativa. Como ela surge, o processo de difusão das boas práticas ao redor do mundo, e principalmente a razão pela qual as empresas passaram a optar pela Governança Corporativa como uma solução organizacional e um sistema de gestão.

3.2 Governança Corporativa como Sistema de Gestão

A Governança Corporativa, tal como é conhecida, surgiu no início dos anos 1990, na Europa e nos Estados Unidos, em meio a uma crise de escândalos ocorridos em decorrência de fraudes financeiras em diversas organizações. Estes eventos levaram à falência algumas instituições tradicionais, como o centenário Banco Barings, em 1995, e a empresa de energia americana Enron Corporation, que entrou em processo de concordata no mês de dezembro de 2001.

A quebra destas organizações afetou diretamente milhares de investidores e cotistas de renomadas corporações nos Estados Unidos e ao redor do mundo (BERGAMINI JÚNIOR, 2005), além de despertar a desconfiança da comunidade internacional com relação à credibilidade na forma como ocorriam os processos de gestão destas instituições.

Como uma forma de estabelecer novos mecanismos de controle e mediação das relações de interesse que envolvem acionistas e gestores das organizações, no Reino Unido fora publicado em 1992 o *Cadbury Report*, um documento que estabelecia recomendações com o objetivo de mitigar o conflito de interesses entre controladores e acionistas, além de estabelecer normas de boas práticas de governança corporativa. Nos Estados Unidos, por sua vez, fora redigida e implementada a Lei Sarbanes Oxley Act, com a finalidade de regulamentar e criar obrigações para organizações de capital aberto e evitar a fuga dos investidores em razão da insegurança causada pela falta de governança nestas instituições (ALMEIDA et al, 2008).

No Brasil, o alerta com relação à fragilidade do sistema de governança vigente se deu a partir de 1990, deflagrado, a princípio, pela falência de algumas companhias de capital aberto e também devido o processo de liquidação de diversos bancos privados pelo Banco Central, em razão da descoberta de esquemas de fraude nos registros contábeis.

Concomitantemente, no decorrer da década de 1990, ocorreu o processo de falência de diversas companhias abertas. Estes acontecimentos despertaram a atenção dos cotistas e investidores com relação à falta de transparência do processo de gestão e das práticas abusivas de gestão por parte de alguns controladores destas organizações (BORGES; SERRÃO, 2005).

Certamente não se pode atribuir processos de falência de empresas brasileiras nos anos de 1990 como sendo decorrentes apenas da falta de transparência, mas, segundo Borges, Serrão (2005), alguns anos mais tarde, os investidores brasileiros intensificaram a sua participação nos conselhos de administração e também em grandes empresas nacionais, popularizando no Brasil o modelo de controle compartilhado.

Contudo, somente nos anos 2000 a Governança Corporativa passou a ocupar um espaço de destaque nas pautas das empresas e governantes no cenário brasileiro. Neste novo contexto organizacional, o controle de empresas deixou de ser estatal ou familiar, e passou a ser compartilhado pelos acionistas (BORGES; SERRÃO, 2005). Dessa forma, quem passou a controlar a organização (acionista) não era necessariamente o gestor da empresa. Nesta nova concepção, onde passou a existir a separação entre a propriedade e a gestão, é que se principia a incidência do conflito de agência (JENSEN; MECKLING, 1976). O conflito de agência ocorre quando o gestor (agente) da organização opta por não compartilhar ou perseguir os objetivos propostos pelos proprietários da organização (acionistas). A forma encontrada pela governança de alinhar os interesses dos acionistas aos interesses do agente, minimizando o conflito de agência, se dá através da atuação do Conselho Administrativo e da divulgação periódica de informações da organização (SILVEIRA, 2002).

Aliado aos fatores já mencionados, tem-se abertura do mercado brasileiro ao capital estrangeiro, fator este que levou as organizações a se adequarem às exigências dos investidores estrangeiros, que direcionavam seu capital para empresas que adotavam práticas de governança corporativa semelhantes às vigentes em seus países de origem (BORGES; SERRÃO, 2005).

Não obstante, a instalação de organizações americanas no Brasil, somada à oferta de ações de empresas brasileiras no mercado de ações dos Estados Unidos, fez com que estas organizações brasileiras se subordinassem também às mesmas leis que regulamentavam o mercado norte americano, tornando as práticas de governança corporativa no Brasil muito próximas das práticas do mercado norte americano (BORGES; SERRÃO, 2005). Podemos, dessa forma, observar como as organizações são forçadas a se comportar de forma semelhante, ou seja, são induzidas ao isomorfismo institucional. Segundo Di Maggio e Powell (1983), o

isomorfismo institucional é um “processo de restrição que força uma unidade, em uma população, a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”. Esses autores explicam que existem três tipos de isomorfismo institucional:

- Isomorfismo Coercitivo: ocorre numa organização em função das pressões formais e informais de outras organizações com as quais possuem uma relação de dependência, ou ainda, em razão das adequações da organização às expectativas culturais da sociedade onde atua;

- Isomorfismo Mimético: ocorre em resposta às pressões sofridas pela organização para prestar serviços e programas já oferecidos por outras organizações. Neste caso a organização toma outra organização como modelo (*Benchmarking*); e

- Isomorfismo Normativo: este modelo deriva da norma, ou seja, se assenta em bases legais. As empresas se comportam de forma semelhante para atender as legislações às quais estão todas submetidas.

Sendo assim, vemos que as organizações brasileiras, neste novo contexto de governança, precisaram ceder às pressões organizacionais, sociais e normativas e se adequarem institucionalmente para manter a credibilidade junto aos clientes e acionistas, e continuar a negociar seus serviços, produtos e ações no mercado internacional.

Segundo Rossoni e Machado-da-Silva (2010), no mercado nacional, as práticas de governança presentes foram definidas levando em consideração as condições específicas nas quais ocorre o conflito de agência. O conflito maior no Brasil se dá entre acionistas minoritários e majoritários, e não entre acionistas minoritários e executivos, como ocorre em outros países. Isso resultou em uma forma única de governança, porém, isomórfica com as demais.

Neste cenário repleto de peculiaridades e com um mercado de ações sem grandes perspectivas de desenvolvimento, alguns agentes do mercado brasileiro de ações iniciaram um trabalho com o objetivo de criar um mercado paralelo ao existente. Inspirados na experiência bem-sucedida no mercado de ações alemão, com a criação do *Neuer Markt*, a Bolsa de Valores de São Paulo – BM&FBOVESPA, criou o Novo Mercado, uma divisão do mercado de ações destinada à negociação de organizações que se submetem de forma voluntária às exigências estabelecidas pela entidade (BM&FBOVESPA, 2011).

A adesão ao Novo Mercado BM&FBOVESPA se dá através da assinatura de um contrato. Este contrato implica na adesão a um conjunto de regras denominado “boas práticas de Governança Corporativa”. Têm como finalidade melhorar a qualidade das informações prestadas pelas organizações, ampliar os direitos dos acionistas, além de proporcionar uma

forma mais especializada e ágil de mediar os conflitos, por meio da Câmara de Arbitragem (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Além do Novo Mercado, foram criados os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa. Estas classificações abrangem as demais organizações presentes no mercado tradicional que não aderiram ao Novo Mercado. Assim, os dois níveis de governança corporativa instituídos são: o Nível 1, cujas regras levam a empresa a apresentar maior transparência em suas práticas administrativas, e o Nível 2, que apresenta uma configuração similar à do Novo Mercado, exceto pelo fato de aceitar ações preferenciais (ações que garantem ao acionista o recebimento preferencial de dividendos e de reembolso de capital, em casos de dissolução da sociedade) na composição do capital organizacional, ao passo que o Novo Mercado exige que o capital social das organizações seja composto apenas por ações ordinárias, que são ações que, além de proporcionar ao acionista participação nos resultados da empresa, conferem aos proprietários direito a voto em assembleias gerais (BM&FBOVESPA, 2011).

Alguns estudiosos entendem que o Novo Mercado é o grande alavancador das práticas de governança no Brasil. Assim, quando as organizações aderem às regras estabelecidas pela BM&FBOVESPA (2011), tanto no Novo Mercado, como nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa, elas garantem maior grau de confiança ao mercado. Isso ocorre unicamente em razão dessas organizações se submeterem a uma regra tida como legítima. Assim sendo, estas organizações são vistas como legitimadas simplesmente por estarem vinculadas a estas regras (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A legitimidade possui um caráter generalizador. Para Rossoni e Machado-da-Silva (2010), o mercado, não observa as empresas isoladamente, mas sim os grupos aos quais a organização está vinculada, generalizando os comportamentos individuais, como se estes refletissem o comportamento de todos os membros do grupo. Dessa forma, os aspectos relacionados à legitimidade das organizações surgem como elemento determinante no desempenho da função de atrair investidores (recursos) para a organização, uma vez que os investidores são atraídos pela avaliação que o mercado faz desta.

Além da evolução nas práticas de Governança Corporativa, as instituições passaram também a adotar sistemas de gerenciamento de riscos cada vez mais apropriados para estimar os riscos em momentos de crise financeira. De acordo com Gaio et al (2015), uma ferramenta utilizada efetivamente para controlar as flutuações de valores indicadas pelos órgãos reguladores do mercado financeiro é o *Value-at-Risk* (VaR). Segundo os autores, o VaR é uma ferramenta estatística desenvolvida na década de 1990 pelo US Bank, que estima o valor

máximo esperado de perdas em decorrência dos riscos de mercado para um determinado período de tempo. Para isso, o VaR considera três elementos: o valor máximo de perda estimada, o horizonte de tempo (período a ser considerado para a projeção do VaR), e o nível de confiabilidade para a estimativa do VaR (GAIO et al, 2015). A utilização de ferramentas preditivas permite aos gestores novas possibilidades para atuar de forma lógica diante das incertezas do mercado.

Diante destas incertezas do mercado, e também diante dos conflitos oriundos da separação entre propriedade e gestão, a Governança Corporativa vem se aprimorando e evoluindo como sistema de gestão. Este sistema que tirou o mercado de ações da crise de legitimidade na qual se encontrava imerso no início da década de 1990, pode ser uma solução para a crise de legitimidade na qual se encontra imerso o serviço público brasileiro, que teve a sua imagem severamente desgastada em decorrência de seus crônicos problemas estruturais e éticos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No próximo tópico será abordado o tema da Governança Corporativa, o contexto no qual esta prática é introduzida junto à administração pública e a forma como esta pode exercer um papel transformador, de forma a resgatar a credibilidade deste setor junto à população.

3.3 Governança Corporativa aplicada ao Setor Público brasileiro

Conforme destacado na introdução, a Governança Corporativa aplicada ao setor público brasileiro surge em um momento no qual o Estado busca reafirmar a sua relevância como um elemento de superação das adversidades econômicas, estruturais e gerenciais. Esta superação, de acordo com Matias-Pereira (2010), se dá por meio da institucionalização de ações inovadoras na gestão da coisa pública.

O movimento *New Public Management* (NPM), iniciado no final dos anos de 1980, durante o governo da Primeira Ministra Margaret Thatcher, no Reino Unido (1979-1990), tinha como objetivo principal transferir para as organizações do setor público os conhecimentos e práticas gerenciais desenvolvidos no setor privado, pressupondo, com isso, a redução do aparelho estatal, sua operacionalização de forma mais eficaz e a criação de mecanismos de responsabilização do agente público por suas ações no exercício de suas funções. No Brasil, com a reforma do aparelho de Estado encabeçada pelo ministro Bresser Pereira, em 1995, vários conceitos que emergiram da *New Public Management* foram trazidos para o cerne da

administração pública brasileira (PIERANTI; RODRIGUES; PECI, 2007). A Governança do Setor Público brasileiro surge neste contexto.

Embora exista uma dicotomia entre os movimentos da *New Public Management* e da Governança Corporativa, os mecanismos propiciados pela primeira, criaram uma base material para a instalação da Governança Corporativa no Brasil (PIERANTI; RODRIGUES; PECI, 2007). Este tipo específico de governança, diz respeito à gestão das agências do setor público seguindo os mesmos princípios da governança corporativa aplicados ao setor privado (BATTHA, 2003). Contudo, os conceitos que regem a governança aplicada ao setor público assentam suas bases na ciência econômica e na ciência política (MATIAS-PEREIRA, 2010). Enquanto na primeira, a teoria se desenvolve através de estudos sobre a coordenação de sistemas de negócio (WITHLEY, 1996), a ciência política centra seus esforços na análise das formas de relação de poder entre Estado, governo e sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Entretanto, para Matias-Pereira (2010) os aspectos relacionados à governança no setor público objetivam a legitimidade das instituições e das suas ações, a repartição de poder entre governantes e governados, os processos de interação entre os atores sociais (procedimentos, sistemas de regulação, mecanismos de coordenação), além da descentralização da figura da autoridade e de suas funções ligadas ao ato de governar. O autor afirma que alguns estudos demonstram que a governança aplicada ao setor público já extrapolou o uso de mecanismos de pressão e articulação de interesses tradicionais, como partidos políticos e grupos de pressão. Somam-se a estes as redes sociais informais das quais fazem parte fornecedores, famílias, além de diversos outros tipos de associações.

A relevância do tema governança pode ser mensurada através do crescente destaque que a literatura vem dedicando ao assunto nos últimos anos. De acordo com Battha (2003, p. 4):

Corporate governance: While governance is about the acquisition and distribution of power in society, corporate governance denotes the manner in which corporations are governed and managed. It is usually taken in contrast with public sector governance, which refers to management of public sector agencies although the principles of corporate governance are also quite applicable in the broader State sector where non-Public Service agencies are clustered.

Todo trabalho de implementação de práticas de governança corporativa, seja em instituições públicas ou privadas, é justificado pelo aprimoramento do desempenho organizacional, tornando as instituições mais eficientes. Somado a este fator, o *accoutability*,

ou seja, a prestação de contas, quando se trata de organizações públicas, este se perfaz elemento primordial, uma vez que estas instituições são movimentadas com recursos financeiros oriundos de impostos dos contribuintes, e a estes é devida satisfação sobre como este recurso é aplicado pelos gestores das instituições, e revertido à sociedade em forma de benefícios (serviços públicos de qualidade, melhoria na infraestrutura urbana, dentre outros) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Rossoni e Machado-da-Silva (2010), afirmam que o objetivo da governança é garantir que gestores e conselho administrativo atuem de acordo com o interesse dos detentores da propriedade, no caso de instituições públicas, o governo. Contudo, como não é possível garantir que os gestores e membros do conselho atuem dessa forma por conta de seus interesses pessoais, alguns mecanismos institucionalizados regem esta relação entre agente e principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Neste caso, o objetivo destes mecanismos é impedir ações auto interessadas por parte dos controladores da instituição (ROSSONI; MACHADO E SILVA, 2010).

Os autores Hirigoyen e Laouer (2013) afirmam em seus estudos que existe uma convergência entre a Governança Corporativa aplicada ao setor público e ao setor privado. Segundo os autores, as características dos papéis e processos da estrutura de Governança Corporativa destas organizações se tornaram bastante similares.

Em seu trabalho, os autores tratam das mudanças decorrentes do *French Health Care Code 2010* na governança de hospitais públicos franceses. O código requer que o sistema unitário até então vigente, que era composto somente pelo Conselho Administrativo, seja substituído pelo sistema duplo, que contempla o Conselho Fiscal e o Conselho Administrativo (HIRIGOYEN; LAOUER, 2013).

Hirigoyen e Laouer (2013) afirmam que Governança Corporativa é o mecanismo através do qual os detentores da propriedade governam e regulam as atividades dos gestores contratados (agentes). Outra forma de compreender o conceito de Governança Corporativa é a maneira pela qual os investidores buscam assegurar o fluxo de retorno de seus investimentos em determinada organização. Os autores defendem que o conceito permanece o mesmo para as organizações do setor público, com a ressalva de que no setor público os investidores são os contribuintes, que devem assegurar um retorno seguro de seus investimentos (impostos) em forma de serviços prestados pela administração pública.

Enquanto Frey e Benz (2005) consideram em seus estudos que as organizações do setor privado poderiam aprender com a Governança Corporativa aplicada ao setor público

(aspectos práticos da governança, não a teoria), os estudos dos autores Hirigoyen e Laouer (2013) percorrem um caminho inverso.

Com foco nos papéis desempenhados pelo Conselho Administrativo e principalmente pelo Conselho Fiscal junto aos Hospitais Públicos Franceses, a pesquisa demonstra que a Governança Corporativa no setor público pode se valer de conceitos da Governança aplicada ao setor privado através da abordagem dos processos dos Conselhos. Os autores salientam que o Conselho Fiscal atuando de forma autônoma, reflete uma concreta expressão Governança Corporativa aplicada ao setor privado, possibilitando otimizar a performance dos hospitais públicos franceses (HIRIGOYEN; LAOUER, 2013).

Alguns estudos científicos buscam mensurar a efetividade da gestão pública diante dos desafios enfrentados pelo setor, e até propor métodos para mensurar a eficiência da gestão pública na aplicação de recursos (*accoutability*) e o retorno aferido à sociedade.

Slomski (1996), aponta para um novo horizonte na relação entre agente e principal ao equiparar o cidadão contribuinte, que disponibiliza recursos através do pagamento de impostos ao Estado, aos proprietários e acionistas, que aplicam o seu capital em empresas privadas. Da mesma forma que os proprietários e acionistas exigem eficiência administrativa por parte dos gestores para que o capital aplicado na empresa gere riquezas, os cidadãos, através da sociedade civil organizada, devem exigir das entidades públicas governamentais, atitudes administrativas que levem ao uso eficiente dos recursos públicos, e, principalmente, à geração de valor econômico através da prestação de serviços públicos de qualidade a esta sociedade.

Bonacim e Araujo (2009), tratam em seu trabalho de demonstrar como pode ser calculado o valor econômico agregado à sociedade de um Hospital Universitário Público.

Utilizando-se do modelo de Gestão Baseada em Valor (GBV), um sistema de gestão desenvolvido inicialmente para organizações do setor privado e que busca aumentar o valor da organização (e conseqüentemente a riqueza dos acionistas), os autores procuram desenvolver um mecanismo baseado nos conceitos deste modelo, que possa ser aplicado em organizações do setor público (BONACIM; ARAUJO, 2009).

No universo empresarial, os gestores procuram executar as políticas definidas pelos detentores da propriedade (acionistas, geralmente), a quem os gestores devem prestar contas. Na administração pública é também necessário que os gestores venham a prestar contas ao principal, que neste contexto é a sociedade. Ou seja, a relação do *accoutability* se dá nestes dois ambientes: o empresarial (privado) e o público (BONACIM; ARAUJO, 2009).

Segundo Slomski (2005, p.133), o conceito de *accountability* (ou prestação de contas), está diretamente relacionado à transparência, e pode se dar através de: “(...) relatórios que façam com que o cidadão possa fazer comparações com resultados privados e, assim, sentir-se confortável ao ver que a gestão pública está sendo eficiente no gasto dos recursos públicos”.

Bonacim e Araújo (2009) buscam se utilizar do Valor Econômico Agregado (doravante citado como EVA[®]), um sistema de avaliação de desempenho inicialmente desenvolvido para organizações do setor privado, mas que pode ser aplicada às organizações públicas, como no caso do estudo, um Hospital Universitário público.

É importante mencionar que, no setor privado, o lucro residual considerado no modelo EVA[®] significa que a riqueza de uma organização passa a existir somente a partir do momento que esta organização remunerou todo o capital nela investido (BONACIM; ARAUJO, 2009). A mensuração do EVA[®] é expressa pela fórmula abaixo:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = \text{LOP} - (\text{CPMC} \times \text{INV})$$

Ou seja, a apuração do EVA[®] se dá através da subtração do Lucro Operacional (LOP) pelo custo de capital investido na empresa, sendo que este último é obtido por meio da multiplicação do Custo Médio Ponderado de Capital (CPMC) pelo Capital Total investido na empresa (INV) (BONACIM; ARAUJO, 2009).

Com o objetivo de adaptar esta metodologia para que seja aplicada às entidades públicas, os autores analisam cada um destes fatores (LOP, CPMC e INV) de forma isolada.

O primeiro destes elementos, o Lucro Operacional (LOP), é obtido nas organizações privadas através da apuração da diferença entre receitas e despesas operacionais. Em uma organização pública, por sua vez, o ‘lucro operacional’ também pode ser obtido através da diferença entre receita pública (receita econômica), e os custos e despesas operacionais oriundos da prestação do serviço público (BONACIM; ARAUJO, 2009). Contudo, no setor público não existem os termos lucro e prejuízo. A administração pública utiliza os termos superávit e déficit, respectivamente. Slomski (2005) afirma que, os termos não são comparáveis, uma vez que possuem significados diferentes. Por exemplo, o lucro é a riqueza gerada a partir da operação eficiente da organização privada. O superávit, por sua vez, é um indicador de economia de recursos.

O conceito de receita contábil, no setor privado, é o valor oferecido em contrapartida de um bem ou serviço. No setor público este valor não é contabilizado. Slomski (1996), contudo, propõe que o cálculo utilizado para se apurar o resultado econômico no setor privado seja aplicado ao setor público. O autor considera que o resultado econômico da atividade pública “é a diferença entre a receita econômica e a soma dos custos diretos e indiretos identificáveis à área de responsabilidade que produziu tal receita” (SLOMSKI, 1996, p. 56).

Dessa forma, a receita econômica no serviço público seria, para Slomski (1996), o resultado da multiplicação do custo de oportunidade que o cidadão despreza ao optar pelo serviço público, em detrimento de outros serviços que ele poderia ter utilizado. O custo de oportunidade, de acordo com o autor, é o menor preço de mercado atribuído ao serviço prestado ao cidadão, com qualidade similar, do serviço desprezado por ele ao optar pelo serviço público (SLOMSKI, 1996).

No estudo realizado por Bonacim e Araujo (2009), no caso dos Hospitais Universitários Públicos, a receita econômica de um período representa o menor preço de mercado que um paciente pagaria para obter os serviços de saúde oferecidos, neste mesmo período.

Assim, os autores, observando a realidade do setor de saúde, entendem que os planos de saúde apresentam os menores preços com qualidade similar à dos serviços prestados pelos Hospitais Universitários Públicos. Como estes planos de saúde se utilizam da tabela de preços-padrão para diversos tipos de serviços elaborada pela Associação Médica Brasileira (AMB), ela serviu de referência para o cálculo da receita econômica para este trabalho (BONACIM; ARAUJO, 2009).

O Lucro Operacional (LOP) dos Hospitais Universitários Públicos é definido pela diferença entre receita econômica (quantidade de serviços prestados pelo Hospital multiplicado pelos respectivos valores da tabela AMB), e os custos e serviços desprendidos na oferta dos serviços ao cidadão.

Outro elemento no cálculo do EVA[®] é o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC). Neste estudo, os autores utilizam para representar o custo de capital para o Estado a taxa básica de juros do sistema econômico brasileiro determinado pelo Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC), que embora não seja a taxa ideal para representar o custo de capital dos Hospitais, atende às necessidades de representação do custo de capital para o Estado de forma pertinente (BONACIM; ARAUJO, 2009).

Por fim, o último elemento do EVA[®], o Capital Total Investido (INV), é obtido, de acordo com a teoria da Gestão Baseada em Valores (GBV), através da soma do Patrimônio Líquido com o passivo oneroso da instituição. No Hospital Universitário, por se tratar de uma instituição pública, tem o seu patrimônio social composto tanto pelo investimento direto do Estado em seu ativo permanente, como também no superávit/déficit acumulado. Dessa forma, é possível proceder de duas formas: utilizar a soma do passivo oneroso com o patrimônio social, como é proposto originalmente pelo EVA[®]; ou utilizar todo o investimento realizado pelo Estado no Hospital Universitário em um determinado período, resultando no valor agregado pela entidade para a prestação de serviço público naquele dado período (BONACIM; ARAUJO, 2009).

Como estas propostas geram valores diferentes e significados diferentes, os autores adotam dois valores como indicadores de desempenho: O primeiro, originado da possibilidade do gasto do Estado por período, é o valor econômico agregado de curto prazo (VECP). Este indicador representa o quanto a sociedade ganha ou perde em um determinado período, por transferir a prestação de um serviço realizado pelo Estado para uma entidade isolada (privatização, por exemplo). O segundo indicador é o valor econômico agregado à sociedade (VEAS), que representa o valor devolvido à sociedade em razão do capital investido pelo Estado na entidade pública (BONACIM; ARAUJO, 2009).

Além de possibilitarem uma visão do valor agregado em decorrência do investimento público à sociedade, tanto o VECP como o VEAS, em razão de terem o custo de oportunidade do capital do Estado afetado pela taxa SELIC, possuem a característica de demonstrar os impactos diretos decorrentes das políticas econômicas no valor econômico agregado pelas instituições públicas.

Assim sendo, quando o valor apurado pelas medidas VECP e VEAS é positivo, significa que o serviço vem sendo ofertado pelo setor público (no caso do estudo, pelo Hospital Universitário), a um custo menor que o preço praticado pelo mercado, remunerando inclusive o custo de oportunidade do capital investido pela sociedade, ou seja, quando apurado um valor positivo pelos indicadores, é comprovado que a entidade pública é eficiente na prestação de serviços à comunidade, observando-se como base os preços praticados pelo mercado (SLOMSKI, 2005).

Por outro lado, caso venham a ser observados valores negativos para VECP e VEAS, significa que a prestação do serviço pela organização pública é ineficiente, trazendo prejuízo econômico à sociedade. Neste caso, os serviços prestados pela organização pública

custam para a sociedade mais do que custariam caso os serviços fossem “terceirizados”, desde que mantido como base os preços praticados pelo mercado (SLOMSKI, 2005).

No caso do estudo apresentado, os autores Bonacim e Araujo (2009), com relação ao Valor Econômico Agregado de Curto Prazo (VECP), em razão da redução do nível de atividade do Hospital Universitário durante o período de 2004 (decorrência de uma greve dos servidores do hospital), o resultado apresentado fora negativo, ou seja, a instituição destruiu valor econômico da sociedade neste período. Isso deixa claro o prejuízo sofrido pela sociedade quando o Hospital Universitário deixa de prestar o seu serviço. E mesmo ocorrendo uma redução da taxa SELIC durante o período analisado (2003 a 2005), não foi suficiente para fazer com que a organização viesse a agregar valor à sociedade (BONACIM; ARAUJO, 2009).

O índice de Valor Econômico Agregado à Sociedade (VEAS), por sua vez, demonstrou a eficiência da entidade na prestação de serviços públicos, apurando nas demonstrações contábeis um superávit de R\$ 20 milhões (sem deduzir o custo de capital investido) e um valor econômico agregado à sociedade de R\$ 38 milhões (já deduzido o custo oportunidade de capital investido), deixando clara a eficiência do Hospital Universitário Público como prestador de serviços públicos.

Na figura 1 estão representados os indicadores de desempenho propostos no estudo de Bonacim e Araujo (2009), e o método de cálculo destes indicadores.

Figura 1: Indicadores de Desempenho e Método de Cálculo – VECP e VEAS

INDICADORES	METODOLOGIA DE CÁLCULO
<p>Valor Econômico Agregado em Curto Prazo (VECP)</p>	<p>Receita Econômica (-) Custos Operacionais (-) Despesas Operacionais (=) Resultado Econômico Operacional</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Taxa SELIC (x) Investimento efetuado pelo Estado na Entidade no período (=) Custo Oportunidade do Capital do Estado</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Resultado Econômico Operacional (-) Custo de Oportunidade do Capital do Estado (=) Valor Econômico Agregado de Curto Prazo</p>
<p>Valor Econômico Agregado à Sociedade (VEAS)</p>	<p>Receita Econômica (-) Custos Operacionais (-) Despesas Operacionais (=) Resultado Econômico Operacional</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Taxa SELIC (x) Investimento total feito na entidade (Passivo Oneroso + PS) (=) Custo Oportunidade para a Sociedade</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Resultado Econômico Operacional (-) Custo Oportunidade para a Sociedade (=) Valor Econômico Agregado à Sociedade</p>

Fonte: Adaptado de Bonacim e Araujo (2009, p. 425).

Este estudo demonstra que o EVA[®] pode perfeitamente ser aplicado e utilizado como ferramenta de transparência e *accountability* por instituições da administração pública. O uso deste instrumento e dos indicadores VECP e VEAS podem ser aplicados no *campus* Hortolândia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, objeto do presente estudo, desde que observadas os devidos valores comparativos dos serviços prestados, como no caso do Hospital Universitário.

A exemplo dos trabalhos de Bonacim e Araujo (2009), Slomski (1996 e 2005), Matias-Pereira (2010), Rossoni e Machado-da-Silva (2010), entre outros, os inúmeros estudos envolvendo novas formas de gerenciamento da coisa pública no Brasil são, indubitavelmente, resultado do clamor social por maior transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos. O Governo Federal, bem como outras instituições públicas têm direcionado seus esforços para o desenvolvimento de novos mecanismos de gestão, principalmente aqueles voltados à implementação de melhorias contínuas nos processos, planejamento e avaliação das atividades desenvolvidas (BONACIM; ARAUJO; PORTO, 2015).

Um dos grandes desafios da gestão pública nas últimas décadas tem sido aproximar a administração pública da administração privada. O setor privado, pressionado pela forte competição, busca constantemente o desenvolvimento de métodos de avaliação de performance, métricas e ferramentas de gestão cada vez mais eficientes. A administração pública, por sua vez, em muitos casos, segue em rumo oposto. Geralmente, por razões políticas, não há interesse em demonstrar boa performance (BONACIM; ARAUJO; PORTO, 2015).

Em razão da pressão cada vez maior por transparência e eficiência no uso dos recursos públicos, muitas contribuições acadêmicas (além destas até então apresentadas) surgiram nas últimas décadas, principalmente com relação a ferramentas que buscam trazer resultados e eficiência à administração pública, aproximando o governo da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Além da reprodução no setor público de conceitos experimentados com sucesso no universo corporativo (*benchmarking*), outros elementos como os fatores sociais (cultura, política e normas) e institucionais, vêm moldando os sistemas e as práticas de governança corporativa no decorrer dos anos. Assim, podemos entender que a governança corporativa vai atender problemas de ordem econômica, como o conflito de agência, uma vez que trabalha questões que dispõe acerca da equidade e da justiça social, além de conferir legitimidade à gestão perante a sociedade. Para os autores Jones e Goldberg (1982), existe uma expectativa maior de que as organizações atuem com responsabilidade social. De acordo com estes autores, essa forma de atuação é o que confere legitimidade à organização.

No próximo tópico serão abordados os códigos de boas práticas de Governança Corporativa, como surgiram tais códigos, a forma como ocorreu a difusão destes e também a importância destes documentos para a evolução da efetividade da Governança Corporativa.

3.4. Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa

As organizações integram necessariamente um ambiente institucional nacional. E para modificar alguns aspectos referentes à efetiva aplicação das práticas de governança corporativa, se faz necessária a alteração da legislação, o que é extremamente difícil, por envolver interesses de diversos agentes. Em razão disso, diversos órgãos e instituições viram como uma alternativa a criação de manuais de boas práticas de governança corporativa (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A implementação de boas práticas de Governança Corporativa em uma organização, tem como objetivo alinhar o interesse dos componentes do sistema (proprietário, executivos e *stakeholders*), conferindo, dessa forma, maior eficiência e legitimidade à instituição (IBGC, 2009).

Segundo La Porta et al (1998), países que apostaram na implantação de um sistema de governança mais adequado aos padrões exigidos pelas instituições dominantes, que conferiam maior participação dos conselheiros, ampliação dos direitos dos acionistas e maior transparência em suas ações, tornaram-se mais atrativos para os investidores (nacionais e estrangeiros).

Como já fora visto, o fator que precipitou o avanço e a disseminação dos códigos de boas práticas de governança corporativa foi uma série de escândalos de corrupção envolvendo grandes e tradicionais organizações americanas e europeias. Para impedir a proliferação de tais práticas nocivas e recuperar a credibilidade dos investidores, foram publicados alguns documentos importantes como o *Cadbury Report*, intitulado originalmente “*The Financial Aspects of Corporate Governance*”, em dezembro de 1992, e a Lei Sarbanes-Oxley, publicada em julho de 2002, que além de impor medidas mais rígidas contra os atos contábeis fraudulentos nas organizações, fomentava a disseminação dos códigos de boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2006). Tais códigos foram amplamente publicados em vários países, demonstrando a preocupação do mercado em encontrar uma saída para a crise de legitimidade em que se encontrava imerso (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Embora a grande difusão dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa tenha ocorrido de forma mais intensa a partir da segunda metade da década de 1990, os primeiros documentos instituídos com este fim datam do final dos anos de 1970. Em um ambiente institucional caracterizado pelo predomínio dos executivos, com pouca intervenção regulatória, onde os investidores desempenhavam um papel de menor importância, foi que surgiu o primeiro documento de boas práticas voltadas à Governança Corporativa nos

Estados Unidos. O documento era um relatório denominado *The Role and Composition of the Board of Directors of the Large Publicly Owned Corporations*. Este documento era uma resposta às tomadas hostis de controle de algumas organizações (*hostile takeovers*), que ocorriam naquele período, assim como alguns comportamentos considerados criminosos (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2005).

Nos anos de 1990, como já destacado, com os escândalos de corrupção envolvendo grandes corporações, iniciaram uma resposta à emergente demanda por prestação de contas dos agentes das corporações. A desinstitucionalização das configurações institucionais existentes ocorreu também neste período, principalmente em razão da ascendência de novos atores envolvidos diretamente na formulação de novas regras de governança corporativa (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2005). Segundo Enrione, Mazza e Zerboni (2005), importantes debates ocorreram também durante o final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990 com o objetivo de promover a governança corporativa e a discussão de novas regras para ampliar o compromisso das organizações em elementos como a transparência e a prestação de contas.

Este estágio do processo de mudança institucional diz respeito à pré-institucionalização, momento no qual as novas regras são propostas, analisadas e debatidas. O fim desse estágio foi marcado pelos esforços de teorização. Esta etapa fora deflagrada por meio do relatório emitido pelo *Cadbury Committee*, em 1992. O relatório, conhecido como *Cadbury Report*, decretou o fim das experimentações e suas regras inspiraram a criação vários códigos de boas práticas de Governança Corporativa e a disseminação desses códigos se deu de forma rápida pelo mundo (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2005).

No estágio seguinte, a difusão, vários atores importantes da área da Governança Corporativa desempenharam papel decisivo, como as empresas de consultoria, que difundiram essas ideias através da elaboração dos códigos de boas práticas, bem como do poder de influência que dispunham para fazer com que os diversos atores envolvidos no processo pusessem estes códigos em prática. As Universidades também passaram a incorporar em seus programas de ensino os códigos de Governança e a prestação de contas. O código de boas práticas da OCDE foi publicado pela primeira vez em 1999 e amplamente adotado, inclusive por países não membros da entidade. (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2005).

A partir do momento em que demonstravam os resultados positivos nas performances financeiras de organizações que faziam uso das novas regras de governança, estes códigos foram adquirindo legitimidade cognitiva. Isso pode ser comprovado pelo fato de que,

mesmo não sendo obrigatória a adesão aos códigos, grande parte das organizações os seguiam fielmente. Seguindo a abordagem da NIS - *New institutional theory of organizations*, ou Neoinstitucionalismo, à medida que os novos códigos eram amplamente aceitos por todos os atores, as organizações se legitimavam, uma vez que se encontravam plenamente imersas nessas novas regras. E com a adesão de um número cada vez maior de organizações, os códigos de Governança Corporativa se tornaram plenamente institucionalizados (ENRIONE, MAZZA, ZERBONI, 2005). Em outras palavras, os sistemas de Governança Corporativa passaram a ser institucionalizados e socialmente aceitos, portanto, legitimados. (MEYER; ROWAN, 1977).

O mercado brasileiro teve seu primeiro código de governança editado somente em 1999, quase uma década após o *Cadbury Report*. A organização responsável pela cartilha foi o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, uma organização sem fins lucrativos criada para promover tais práticas em território nacional (IBGC, 2006). Mais tarde, objetivando regular o mercado de ações brasileiro, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, também editou a sua cartilha de boas práticas de Governança para empresas de capital aberto (BRASIL, 2002). Contudo, ambos códigos de boas práticas não entram em conflito, uma vez que o foco de ambos são: a transparência nas informações, a equidade no tratamento às partes interessadas, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (OLIVEIRA, 2015).

Em dezembro do ano 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, criou os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa. Essa iniciativa da Bovespa tinha como principal objetivo estimular o mercado de capital, criando assim um ambiente de negociação que despertasse maior interesse dos investidores e a valorização das empresas (OLIVEIRA, 2015). Para isso, este novo sistema estabelecia níveis diferenciados de Governança Corporativa, além de impor padrões rígidos para as empresas que tivessem interesse em cadastrar na BOVESPA. Neste contexto, a adesão das empresas passou a ocorrer mediante assinatura de contrato formal entre representantes da empresa (Conselheiros de Administração, executivo principal, conselheiros fiscais e sócios controladores) e a BOVESPA (OLIVEIRA, 2015).

Este contrato obriga as partes a respeitar o Regulamento de Listagem ou Regulamento de Práticas diferenciadas de Governança Corporativa, que estabelece padrões de governança para dois níveis de empresas que podem ter suas ações negociadas na BOVESPA: empresas de Nível 1 e empresas de Nível 2 (OLIVEIRA, 2015).

Como já visto anteriormente, os compromissos assumidos pelas empresas do Nível 1 dizem respeito ao aprimoramento na divulgação de informações ao mercado, facilitando dessa forma o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração, assim como otimizar

a dispersão acionária, promovendo a equidade dos direitos dos acionistas (controladores e minoritários) (OLIVEIRA, 2015). Nas empresas do Nível 2, os compromissos assumidos, além de abranger o cumprimento de todas as regras aplicáveis às empresas do Nível 1, obriga a empresa a aderir à Câmara de Arbitragem, um órgão criado pela BOVESPA com o objetivo de mediar conflitos societários (BM&FBOVESPA, 2011).

Existem ainda, além dos dois níveis diferenciados estruturados pela BOVESPA de Governança Corporativa, outros dois níveis: o nível do Mercado Tradicional, que é aquele no qual as operações ocorriam antes da reestruturação efetivada pela BOVESPA, e o nível Mercado Novo, cujas exigências para a aceitação de empresas é basicamente o mesmo do Nível 2, exceto que para serem aceitas no Mercado Novo, a empresa deve ter o seu capital social composto apenas por ações ordinárias, ou seja, aquelas que dão direito a voto nas assembleias gerais, ao passo que no Nível 2 são aceitas ações preferenciais, ou seja, aquelas que dão prioridade ao investidor na distribuição de dividendos e no reembolso de capital (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A adesão das empresas aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa propicia aos seus investidores maior acuracidade na fixação dos preços das ações, maior facilidade no acompanhamento e fiscalização das atividades das empresas, e conseqüentemente maior segurança e redução dos riscos de investimentos. As empresas participantes, por outro lado, consolidam uma boa imagem institucional, agregam maior valor às suas ações e como conseqüência, despertam o interesse de investidores (NARDI; NAKAO, 2008).

No quadro 1 é possível observar alguns dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa, que foram amplamente disseminados por organizações ao redor do mundo, desde o final dos anos 1970. Estes documentos inspiraram a criação de inúmeros outros códigos de boas práticas, e também foram adaptados para atender às necessidades de Governança Corporativa em outros setores além do setor privado.

Quadro 1: Códigos de boas práticas de Governança Corporativa

DIFUSÃO DOS CÓDIGOS DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PELO MUNDO			
DOCUMENTO	ANO	LOCAL	ORIGEM
<i>The Role and Composition of The Board of Directors of The Large Publicly Owned Corporation</i>	1978	EUA	Surge como resposta a uma onda de tomadas hostis de controle de algumas organizações (<i>hostile takeovers</i>).
<i>Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance)</i>	1992	Reino Unido	Surge da necessidade de aprimorar a confiabilidade dos relatórios financeiros das companhias inglesas de capital aberto, bem como de promover práticas de transparência na gestão e maior participação dos acionistas na gestão
<i>Governance and Development (World Bank)</i>	1992	EUA	Documento elaborado com o objetivo de promover a boa Governança Corporativa na administração do setor público, através da promoção da participação social, Accountability e transparência nas informações.
<i>OECD Principles of Corporate Governance.</i>	1999	França	Este documento tem sua importância destacada pela busca de um diálogo com organismos internacionais objetivando uma compreensão comum sobre os elementos que compõem a boa Governança Corporativa.
Código de Melhores práticas de Governança Corporativa (IBGC)	1999	Brasil	A primeira edição do documento de boas práticas do IBGC trazia algumas reflexões sobre a Lei de sociedades Anônimas então vigente no país, e também sobre outros documentos de boas práticas de Governança Corporativa. O código já possui 5 edições, sendo a última publicada em 2015.
Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (BOVESPA)	2000	Brasil	O objetivo da BOVESPA com a criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa era proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse o interesse dos investidores e a valorização das companhias. O mercado de ações nacional sofria com a fuga crônica de investidores e, diante deste cenário, várias empresas fechavam o seu capital.
<i>Governance in the public sector: A governing body perspective (IFAC)</i>	2001	EUA	A <i>International Federation of Accountants (IFAC)</i> , busca através deste documento trazer as boas práticas de governança corporativa para o setor público.
Cartilha de Governança: Recomendações da CVM sobre governança corporativa	2002	Brasil	Em 2002 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão responsável pela regulamentação do mercado de ações brasileiro lança a sua cartilha de boas práticas de Governança Corporativa para empresas de capital aberto.
<i>Sarbanes Oxley Act Law</i>	2002	EUA	A Lei Sarbanes Oxley Act é um grande marco na Governança Corporativa mundial. Essa lei foi redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada por uma série de escândalos de fraude envolvendo grandes corporações de capital aberto americanas. Essa lei buscava promover práticas que promovessem segurança dos investidores com relação às práticas de Governança Corporativa adotadas pelas empresas.
<i>Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure (United Nations)</i>	2006	EUA/Suíça	Documento desenvolvido com o objetivo de servir como ferramenta para a promoção de boas práticas de Governança Corporativa por empresas de todo o mundo.
<i>G20/OECD Principles of Corporate Governance</i>	2015	Turquia	Trata-se de uma revisão das boas práticas apontadas pela OECD em 1999 (revisada em 2004). A atual revisão, porém, é baseada nas demandas apresentadas por Ministros de Finanças e pelos gestores de Bancos Centrais presentes no Fórum G20, ocorrido na Turquia.

Fonte: Adaptado de Rossoni e Machado-da-Silva (2010, p.187).

Segundo Oliveira (2015), estes modelos de boas práticas podem ser aplicados em organizações que busquem consolidar um modelo de gestão com excelência, inovação e diferenciação. O autor afirma ainda que estes modelos não são voltados apenas para sociedades anônimas e de capital aberto. Eles podem ser ajustados de acordo com a realidade e a necessidade de cada empresa.

Ao trilhar este mesmo caminho, em razão do sucesso da implementação das boas práticas de Governança Corporativa nas empresas do setor privado, estas práticas foram replicadas e difundidas nas empresas estatais, instituições públicas e organizações do terceiro setor. Não obstante, essa disseminação tem ocorrido sem que se leve em conta alguns aspectos fundamentais, como a validação das premissas necessárias para que o modelo se sustente, os fatores positivos e alavancadores deste processo de gestão, assim como os elementos negativos e que possam restringir os bons resultados do sistema, ou mesmo uma análise prévia do ambiente institucional onde será implementado este conjunto de boas práticas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

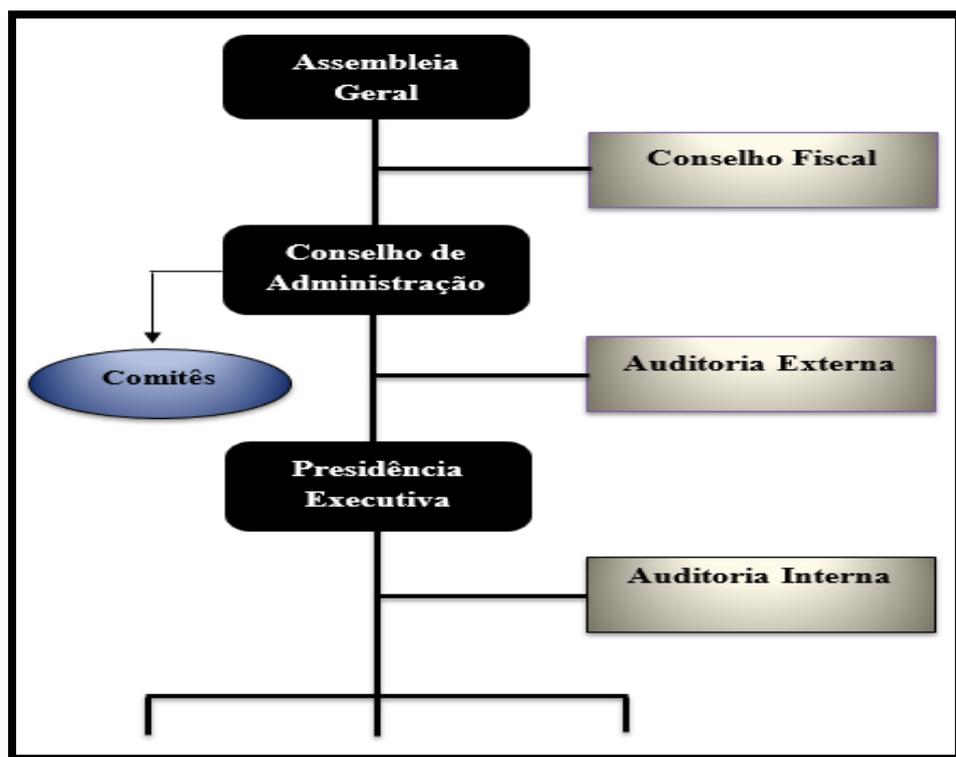
Contudo, o processo de implantação de boas práticas de Governança Corporativa não é simples. Este trabalho envolve o desenvolvimento de métodos de implementação, bem como o desenvolvimento e avaliação do sistema de forma geral. Também é importante verificar o alinhamento das propostas do sistema com os anseios dos proprietários e *stakeholders*, de forma a conferir legitimidade à construção e implantação do sistema. Estes aspectos poderão ser contemplados no próximo tópico.

3.5 A implementação da Governança Corporativa

Com base nos conceitos até então apresentados sobre a Governança Corporativa e nos aspectos que envolvem a sua prática com o propósito de dirimir eventuais conflitos de interesse, Oliveira (2015) afirma que é possível estabelecer uma metodologia geral para a sua implementação nas organizações. Não obstante, o autor salienta ainda que, para ser implementada com sucesso, esta metodologia deve estar interligada com outra metodologia que promova o desenvolvimento, a implantação e a avaliação da estrutura organizacional. Essa metodologia abrange três partes: a estruturação geral da Governança Corporativa nas empresas, os componentes da Governança Corporativa e os condicionantes da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015).

Na primeira parte destacada, a estruturação geral da Governança Corporativa nas empresas, a preocupação maior é com a estrutura do modelo de gestão, de forma completa e coesa, com foco na alta administração da empresa (vide figura 2), pois dessa forma, é possível consolidar as diretrizes e estratégias organizacionais, tornando o modelo de gestão mais simplificado, e conseqüentemente mais eficaz (OLIVEIRA, 2015).

Figura 2: Estrutura da Governança Corporativa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 50).

A segunda etapa, por sua vez, compreende as partes que integram um sistema de Governança Corporativa. Estes componentes são seis, e sua ordem de importância para a obtenção de resultados está diretamente ligada às diretrizes e orientações estratégicas definidas pela alta administração da empresa (OLIVEIRA, 2015). Descrevemos cada um destes componentes, sem destacar a sua ordem de importância para os resultados a serem alcançados.

O primeiro componente apresentado é a “estrutura de direitos”. De acordo com Oliveira (2015), este componente está diretamente ligado à preservação e maximização dos

direitos de quotistas e acionistas (especialmente os minoritários). A preocupação com a estruturação dos direitos de acionistas e quotistas funciona como uma ferramenta de promoção da empresa frente ao mercado, uma vez que esses cuidados costumam atrair mais investidores para a empresa, valorizando assim os seus negócios (NARDI; NAKAO, 2008). Estes atores têm importância estratégica para a organização, pois podem comprometer a solidez da empresa no mercado ao venderem suas ações ou quotas por não concordarem com as decisões da cúpula gestora (OLIVEIRA, 2015).

A “atuação do governo” é o segundo componente a ser apresentado. O governo detém o poder para estabelecer regras sobre Governança Corporativa, promover intervenções na economia e no processo de desenvolvimento, ou ainda criar novos procedimentos para negócios (nacionais e internacionais). Este poder de atuação do governo influencia diretamente na gestão e no controle das organizações, bem como nas interações das empresas com os outros participantes do processo de Governança Corporativa no país (OLIVEIRA, 2015).

Temos como a terceira parte integrante da Governança Corporativa a “estrutura de poder”. Neste componente podem ser observados os funcionários e suas organizações coletivas, os estatutos, contratos, acordos e demais negociações. É preocupação da estrutura de poder o modelo de gestão adotado pela organização, bem como a definição dos objetivos, as decisões estratégicas, as políticas internas e suas eventuais implicações no *modus operandi* da empresa. Dentre as políticas a serem observadas na estrutura de poder, destacam-se as responsabilidades, a hierarquia, a definição clara dos papéis a serem desempenhados, o compartilhamento das decisões, e, principalmente o planejamento das sucessões (OLIVEIRA, 2015).

Outro componente a ser apresentado é a “estrutura de valores”. Este quarto componente tem como foco principal a consolidação e a legitimação de valores culturais, éticos e operacionais, objetivando através destes uma relação ótima da organização com os demais componentes de seu ambiente institucional. Segundo Oliveira (2015), uma forte e consolidada estrutura de valores facilita o processo de desenvolvimento e consolidação da Governança Corporativa. Alguns valores essenciais para o pleno desenvolvimento e implementação da Governança Corporativa são: a transparência de todos os atos administrativos, responsabilidade no processo de prestação de contas, apurado senso de justiça e atuação sempre em conformidade com as legislações e normas vigentes (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A “estrutura de relacionamento” é o quinto componente do sistema de Governança Corporativa. São objetos de preocupação deste componente os cuidados com a

estrutura dos relacionamentos entre investidores, conselhos, auditorias e direção, bem como a melhoria contínua dessas relações. Assim, é fundamental que a empresa busque a promoção da interação entre gestores e investidores, e a atuação de forma a aprimorar o equilíbrio e a equidade nos aspectos que tangem os interesses das partes envolvidas, tendo como fim potencializar o valor agregado para as operações da empresa nos mercados onde atua e nos quais pretende atuar (OLIVEIRA, 2015).

E, finalmente, temos a “estrutura dos instrumentos e processos administrativos”. Este componente abrange todos os métodos e técnicas de gestão (processos, normas, procedimentos), provendo bases para sustentar de forma legal e estatutária a excelência do modelo de gestão adotado pela empresa, assim como proteção dos direitos de gestores, acionistas e quotistas além da maximização dos resultados da empresa (OLIVEIRA, 2015).

A terceira parte do processo de desenvolvimento e implementação de Governança Corporativa diz respeito aos “Condicionantes da Governança Corporativa”. Estes condicionantes são fatores internos ou externos à organização, que influenciam de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa (OLIVEIRA, 2015). O autor em questão afirma que podemos considerar oito fatores condicionantes da Governança Corporativa nas organizações. O primeiro fator (sem ordem de prioridade), são as “mudanças no cenário e no macroambiente”.

Para entendermos melhor o fator ora apresentado, é necessário considerarmos o planejamento estratégico das empresas. É nessa etapa que a equipe gestora identifica e analisa as possíveis mudanças no ambiente externo, ou seja, as potenciais alterações nos fatores e nas variáveis nos quais a empresa não exerce controle. Essas mudanças determinam também a necessidade de alterações no delineamento da Governança Corporativa. O principal objetivo de a Governança Corporativa estar alinhada com o planejamento estratégico e também com essas possíveis mudanças no ambiente externo reside na necessidade da empresa estar preparada, de forma antecipada, para novas possibilidades ou desafios (MATIAS-PEREIRA, 2010). Contudo, Oliveira (2015, p. 53) destaca que “essas mudanças não ocorrem na estrutura da Governança Corporativa, mas na sua forma de atuação”.

O segundo fator a ser considerado são as “mudanças no ambiente dos negócios atuais”. As empresas interagem com o mercado através de seus negócios, seus produtos e serviços atuais. Eventuais mudanças nestes elementos da atualidade da organização podem desencadear alterações na forma de atuação da Governança Corporativa, viabilizando novas formas de interação com o mercado, mudanças na estrutura da Governança Corporativa (novos

conselhos consultivos e/ou comitês), ou novas possibilidades de atuação dos órgãos da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015).

As “mudanças no ambiente dos negócios potenciais” compõem o terceiro fator condicionante da Governança Corporativa. Além de abranger as mesmas possibilidades apresentadas nas mudanças no ambiente dos negócios atuais, as mudanças no ambiente dos negócios potenciais viabilizam ainda a análise e desenvolvimento de novas tecnologias e também a possibilidade de desenvolver novas interações com o mercado. Entretanto, neste terceiro fator, essa possibilidade de interação se aplica principalmente aos novos segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2015).

O quarto fator são as “mudanças societárias na empresa”. Embora não seja uma necessidade a alteração da estrutura organizacional da Governança Corporativa em casos de mudanças societárias nas empresas, esta é uma prática bastante comum. As empresas atuam dessa forma por dois principais motivos: pelo interesse em promover um controle mais centralizado da organização (ainda que de forma momentânea e específica) e pela atitude das pessoas (gestores) no sentido de consolidar as alterações estruturais na empresa, ainda que desnecessária tal ação (NARDI; NAKAO, 2008). Entretanto, mesmo que tais decisões pareçam arbitrárias, elas podem ser interessantes para incrementar o portfólio de sugestões e estratégias da empresa, uma vez que as mudanças possibilitam a criação de um ambiente favorável à criatividade e ao questionamento das práticas vigentes (OLIVEIRA, 2015).

“Mudanças na regulação e atuação institucional” é o quinto fator condicionante da Governança Corporativa. Podemos afirmar que quando uma organização atua de forma institucional, consolida-se a sua Governança Corporativa. Assim, quanto mais institucional a atuação da empresa, mais forte a sua Governança Corporativa (NARDI; NAKAO, 2008). Isso ocorre, pois, toda organização que atua com forte abordagem institucional, deve possuir uma Governança Corporativa adequada. E tal Governança Corporativa propicia condições para que a empresa otimize a sua atuação institucional (OLIVEIRA, 2015).

“As mudanças de diretrizes estratégicas” implicam no condicionamento da Governança Corporativa. Oliveira (2015, p. 55) assim define as diretrizes estratégicas:

Diretrizes estratégicas representam o conjunto estruturado e integrado dos objetivos (resultados a serem alcançados), estratégias (ações a serem desenvolvidas para alcançar os resultados esperados) e políticas (leis a serem respeitadas e que sustentam a estratégia).

Essas diretrizes são, em essência, a base para o desenvolvimento dos planos estratégicos. Assim sendo, uma alteração em qualquer uma de suas partes (objetivos, estratégias e políticas), de forma individual ou conjunta, podem desencadear alterações na Governança Corporativa de uma organização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O sétimo fator são as “mudanças no modelo de gestão das empresas” (OLIVEIRA, 2015). O modelo de gestão é a ferramenta administrativa mais significativa de uma organização. Podemos entender o modelo de gestão como um conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas, promovendo através dessas escolhas o crescimento e o desenvolvimento organizacional de forma eficaz (CROZATTI, 1998). Ao considerarmos o modelo de gestão como um instrumento administrativo de tal magnitude para a organização, podemos entender que mudanças significativas no modelo de gestão provocam, como consequência, alterações no contexto vigente da Governança Corporativa das empresas (OLIVEIRA, 2015).

As “mudanças nas capacitações e nos conhecimentos da empresa”, por sua vez, representam o oitavo e último fator condicionante da Governança Corporativa de uma empresa (OLIVEIRA, 2015). A necessidade de desenvolver competências (habilidades e conhecimentos) de forma a viabilizar o desenvolvimento dos profissionais da organização, possui importância estratégica para o desenvolvimento sustentável das organizações (DUTRA, 2014). Essa necessidade de desenvolver conhecimentos e habilidades também condiciona as empresas a repensar o seu rol de competências, e assim, direcionar o desenvolvimento de capacitações específicas com o objetivo de desenvolver em seus gestores e profissionais habilidades e conhecimentos essenciais para a implementação e operacionalização da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015).

Como todo processo de mudança, a implementação da Governança Corporativa causa um grande impacto nas organizações. Este é um processo moroso, pois requer a implementação de medidas organizacionais (políticas e práticas de Governança Corporativa) que levam um tempo para serem consolidadas às práticas organizacionais, bem como à cultura corporativa (IFC, 2009).

De um ponto de vista prático, o projeto de implantação inicia-se com a elaboração de um plano formal de ação, simples, para que todos compreendam o seu papel no processo e para que seja facilitado o monitoramento das etapas da implementação. O plano de ação deve também contemplar um cronograma de execução (IFC, 2009). No quadro 2 podemos observar um modelo de plano de ação. Contudo, é importante frisar que este modelo é

ilustrativo, e não prescritivo. Existe uma grande quantidade de ações a considerar, sempre observando as condições específicas de cada organização.

Quadro 2: Modelo de Plano de Ação

Etapa	Área de GC	Ação	Cronograma	Responsável	Obs.:
1	Comitê de implementação de GC	➤ Iniciar pesquisas junto à comunidade interna.	Fev/2017	Comitê de Implementação	
2	Comitê de implementação de GC	➤ Desenvolver um código de GC para a empresa.	Mai/2017	Comitê de Implementação	
3	Comitê de implementação de GC	➤ Desenvolver um Código de Ética para a organização.	Jul/2017	Comitê de Implementação	
4	Conselho de Administração	➤ Reunião para discutir o início das ações.	Set/2017	Presidente do Conselho	
5	Ambiente de Controle	➤ Definição das ferramentas de controle/ Medição de resultados.	Set/2017	Presidente do Comitê de Implementação	
6	Divulgação e Transparência das informações	➤ Processo e canais de divulgação das informações organizacionais.	Nov/2017	Conselho de Administração/ Comitê de Implementação	

Fonte: Adaptado de IFC (2009, p. 61).

Algumas questões podem ser feitas para auxiliar nesta etapa do processo de implementação, segundo IFC (2009). A primeira diz respeito às possibilidades imediatas da organização, ou seja, a definição de quais medidas de Governança Corporativa poderiam ser imediatamente implementadas na organização. Outra questão está na definição de quais são as prioridades de direcionamento dos esforços para a implementação de políticas e práticas de Governança Corporativa na empresa. Também é importante efetuar o levantamento dos

recursos disponíveis ou os que podem ser mobilizados para o desenvolvimento do plano de ação.

É importante ressaltar que, ao desenvolver o cronograma do plano de ação para a implementação da Governança Corporativa, deve-se incluir um tempo para pesquisas internas. O objetivo dessas pesquisas é obter informações referentes às expectativas de todas as partes interessadas neste projeto. A ausência dessa oportunidade pode causar problemas de legitimidade no processo de implementação, além de ser um potencial causador de problemas de resistência à mudança que podem interferir no plano, provocando atrasos nas ações e no cronograma (IFC, 2009).

Outro fator crucial para a implementação da Governança Corporativa é a definição de marcos, ou seja, elementos que evidenciem a conclusão de etapas no decorrer do processo. Estes marcos indicarão o progresso alcançado no trabalho de implementação. Também é fundamental a utilização de indicadores claros e mensuráveis para cada um dos resultados, bem como a definição de prazos para alcançar estes marcos no decorrer do processo de implantação (IFC, 2009).

Neste processo de implementação, todas as partes envolvidas devem compreender que o sistema de Governança Corporativa requer aperfeiçoamento constante para se adequar às mudanças internas e externas (IFC, 2009). Dessa forma, mesmo após a implementação do sistema de Governança Corporativa, se fazem necessárias, segundo IFC (2009) algumas ações como:

- O monitoramento de todo o sistema de Governança Corporativa, com o objetivo de observar se o sistema atende o que se espera deste;
- Acompanhar a evolução e as novidades das melhores práticas nacionais e internacionais de Governança Corporativa, para que assim seja possível fazer uma comparação com o que se pratica no mercado e na organização;
- Propor e implementar ajustes e melhorias ao sistema de Governança Corporativa sempre que for observada a necessidade de readequação;

Cabe ao Conselho de Administração da organização a criação de um comitê responsável por realizar essas ações ou a designação de um profissional com essa incumbência. Também é importante que o Conselho de Administração seja reportado periodicamente acerca da situação e do progresso da Governança Corporativa (IFC, 2009).

O processo de implantação da Governança Corporativa em organizações públicas envolve algumas particularidades quando comparados aos processos adotados nas organizações do setor privado. No próximo tópico será exposto um roteiro com pontuações específicas e essenciais para viabilizar a implantação da Governança Corporativa nas organizações do setor público.

3.5.1 Roteiro para a viabilização de uma boa Governança Corporativa no setor público

Matias-Pereira (2010), citando Anao (2002) e Barret (2005), postula em seu trabalho que, para viabilizar um bom sistema de Governança Corporativa no setor público, faz-se necessário observar aos seguintes elementos: liderança, integridade e compromisso (características dos indivíduos da organização); e os elementos responsabilidade, integração e transparência (que são resultados das estratégias, sistemas, políticas e processos adotados pela organização). A Governança Corporativa requer liderança tanto do governo como do órgão executivo da organização. A definição clara das responsabilidades e a compreensão das relações que envolvem *stakeholders* e gestores da organização são fundamentais para a efetividade do sistema (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O compromisso de todos os participantes é elemento essencial para a implementação da Governança Corporativa. É relevante a orientação dos indivíduos quanto ao aprimoramento da comunicação, ao delineamento de uma abordagem de gestão sistemática, além de reforçar junto às pessoas envolvidas os valores e a conduta ética da instituição, o bom relacionamento com a comunidade e a qualidade dos serviços prestados. A integridade, por sua vez, está diretamente relacionada com a honestidade e objetividade na gestão dos recursos organizacionais. Este elemento depende essencialmente da eficácia dos controles estabelecidos pela organização, bem como dos valores pessoais e do profissionalismo das pessoas que compõem o quadro da organização (RHODES, 1996).

Os princípios da Governança Corporativa exigem que todos os envolvidos no processo identifiquem e articulem suas responsabilidades e relações, ou seja, quem responde por quê, perante quem e quando. Também é necessária a identificação clara dos participantes (Conselho Administrativo, Direção Executiva, Comitês, etc.), e seus papéis e responsabilidades no quadro de governança. A transparência diz respeito à abertura das ações de gestão pública da entidade aos *stakeholders*, garantindo, através da comunicação completa, segura e

transparente dessas ações, tanto a confiança dos *stakeholders* na organização, como assegurar responsabilização do corpo dirigente quanto às decisões e ações tomadas (OLIVEIRA, 2015).

E finalmente, mas não menos importante, a integração diz respeito ao desafio de aplicar todos os elementos apresentados de forma integrada e dentro da abordagem adotada pela organização, visando o efetivo funcionamento da Governança Corporativa. De acordo com o autor Oliveira (2015), se corretamente implementada, a Governança Corporativa pode também integrar o quadro de gestão estratégica, viabilizando assim condições necessárias para a obtenção de padrões de performance (*output* e *outcome*) necessários para atingir metas e objetivos.

Rhodes (1996) salienta em seu trabalho a relevância da governança do Estado, no que diz respeito à sua capacidade de comando e de direção, bem como de coordenação para integrar diferentes políticas e interesses, de forma a garantir a coerência e a consistência das políticas governamentais, e a capacidade de implementação dos órgãos, que demandam a adequação entre as decisões a serem tomadas e dos recursos técnicos, humanos, informacionais, políticos, financeiros e institucionais necessários para que as decisões sejam concretizadas.

É através da gestão estratégica que é possível gerar valor público. Por valor público define-se como a capacidade que a administração pública possui de atender com efetividade às demandas ou carências da população que sejam legítimas, de propriedade coletiva e que demandem a geração de resultados que modifiquem aspectos da sociedade. Mas a boa Governança Corporativa requer também gestão política e a gestão da eficiência, eficácia e efetividade. A gestão política possibilita aferir legitimidade à Governança Corporativa junto aos dirigentes políticos e comunidade. E a gestão da eficiência, eficácia e efetividade diz respeito à ótima utilização dos instrumentos disponíveis para assim viabilizar uma boa Governança Corporativa (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No próximo capítulo, será apresentada a Rede Federal de Educação Científica, Profissionalizante e Tecnológica, as unidades dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia distribuídas em todo o Brasil, que compõem a rede, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, e o *campus* Hortolândia, instituição objeto de estudo da presente pesquisa.

4. A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONALIZANTE, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

4.1. Histórico da Rede

A Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica inicia a sua história em 1909, com a assinatura do Decreto n.º 7.566, em 23 de setembro pelo então Presidente Nilo Peçanha, que criou as Escolas de Aprendizes Artífices em 19 capitais do Brasil. Esta escola de ensino profissionalizante tinha como principal objetivo oferecer ensino profissional primário e gratuito para cidadãos chamados de “desafortunados” pelo governo da época. Era, portanto, um projeto que objetivava a inclusão social de jovens carentes e a formação de mão-de-obra qualificada para atuar nas indústrias recém instaladas em território nacional. O projeto inicial era voltado à formação de operários e contramestres (BRASIL, 2013a).

Em janeiro de 1937, com a Lei n.º 378, as instituições mudaram de nome e status, passando a se denominar Liceus Industriais. Contudo, apenas cinco anos mais tarde, em razão do Decreto-lei n.º 4.127, de 23 de fevereiro de 1942, os Liceus se transformaram em Escolas Industriais, oferecendo cursos industriais básicos com duração de quatro anos (BRASIL, 2013a).

Em 1965, quando então passou a vigorar a Lei n.º 4.759, de 20 de agosto, o status e o nome das instituições que compunham a rede mudaram novamente. As escolas passaram a se chamar Escolas Técnicas Federais. Também surgem as Escolas Agrícolas Federais por meio do Decreto n.º 60.731 de 1967, que transfere as fazendas Modelo do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação. Estas Fazendas Modelo são transformadas nas primeiras Escolas Agrícolas Federais (BRASIL, 2013a).

No ano de 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira torna técnico-profissional todo o currículo do segundo grau de forma compulsória. O crescimento econômico e industrial do país torna emergencial a formação de técnicos. Nesta mesma década, a Lei n.º 6.545/1978, transforma as Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, Rio de Janeiro e do Paraná em Centros Federais de Educação Tecnológica – os CEFETs.

Com a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, efetivada através da sanção da Lei n.º 8.948 de 08 de dezembro de 1994, Escolas Técnicas Federais e as

Escolas Agrícolas Federais vão se transformando gradativamente em Centros Federais de Educação Tecnológica.

No ano de 2008, com a Lei n. ° 11.892, todos os CEFETs existentes no Brasil (com exceção dos CEFETs de Minas Gerais e do Rio de Janeiro) passaram a se denominar Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Em razão de sua estrutura multicampi, que possibilita à instituição maior abrangência territorial, e também em virtude de sua proposta político-pedagógica inovadora, onde a instituição oferta em uma mesma unidade cursos técnicos, licenciaturas, graduações tecnológicas e ainda especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente à pesquisa aplicada de inovação tecnológica, os Institutos Federais vêm se tornando modelo de inclusão social e desenvolvimento sustentável em sintonia com as potencialidades econômicas das regiões de atuação (PACHECO, 2010).

A Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica tem expandido a sua atuação nos estados e no Distrito Federal. Com o objetivo de demonstrar a importância da rede nas diversas regiões do Brasil, serão efetuadas no próximo tópico uma breve descrição sobre Institutos Federais, e a relevância destas escolas em suas regiões de atuação.

4.2. Os Institutos Federais e sua presença no território nacional

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estão presentes em todos os 26 estados do Brasil e no Distrito Federal. No desenho construído a partir da Lei n. ° 11.892/2008, a instituição traz como sua principal função, de acordo com a Lei, a intervenção na realidade, orientando suas ações para o desenvolvimento local e regional. Dessa forma, os Institutos Federais surgem com a missão de garantir a inclusão de setores da sociedade que, historicamente, foram excluídos dos processos de desenvolvimento e formação do país.

Através dessa missão, a instituição busca legitimar e justificar a importância de sua natureza pública, utilizando a educação profissionalizante, científica e tecnológica como instrumento para a construção e resgate da cidadania e da transformação social (PACHECO, 2010).

Para que se entenda a importância das escolas da Rede Federal, dentro do contexto apresentado, serão apresentados, na sequência, os Institutos Federais espalhados pelas

cinco regiões da federação, para que se tenha a dimensão da importância desta instituição para a inclusão social e o desenvolvimento econômico local e regional.

4.2.1. Institutos Federais da região Norte

Na região Norte do Brasil, o Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Amazonas, o IFAM, possui uma história que principia também com as Escolas de Aprendizes e Artífices, no início do século XX. A instituição possui 14 *campi* nos municípios de Manaus (3 *campi*), Coari, Lábrea, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga, Humairá, Eirunepé, Itacoatiara e Tefé. A instituição possui ainda um Centro de Referência no município de Iranduba. O IFAM atende 16.643 alunos, distribuídos em 32 cursos de formação profissional, 128 cursos técnicos presenciais e 13 cursos técnicos na modalidade de educação à distância (BRASIL, 2016f).

Outro Instituto Federal que se destaca na região Norte em razão de sua amplitude territorial é o Instituto Federal do estado do Pará, o IFPA. Desde o início de suas atividades, quando então denominava-se Escola de Aprendizes e Artífices do Pará, e ofertava o ensino primário, além de cursos profissionalizantes de desenho, marcenaria, alfaiataria, funilaria, sapataria e ferraria, muita coisa mudou na instituição. A escola conta com 18 *campi*, onde oferta cursos de formação complementar (68 cursos), 24 cursos de graduação, 19 cursos de pós-graduação *lato-sensu*, Mestrado Profissional em Engenharia de Materiais e 82 cursos técnicos em diversas áreas (BRASIL, 2016f).

Com uma história mais recente, porém não menos importante, os Institutos Federais do Amapá (IFAP), do Acre (IFAC), o Instituto Federal de Rondônia (IFRO), de Roraima (IFRR) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins (IFTO), somam juntos 36 *campi* onde são ofertados cursos de formação continuada, de nível técnico, licenciaturas, graduação tecnológica e cursos de pós-graduação, tanto em modalidade presencial como na modalidade de ensino à distância (BRASIL, 2016f).

4.2.2. Institutos Federais da região Nordeste

Na região Nordeste, dois estados se destacam por possuírem duas Reitorias do Instituto Federal: a Bahia e Pernambuco. Na Bahia, estão presentes o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia Baiano (IF Baiano). A história do primeiro remete às Escolas de Aprendizes e Artífices criadas pelo então presidente Nilo Peçanha em 1909. O segundo é oriundo de uma transformação que se deu através da Lei n.º 11.892/2008, que integrou as Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, Guanambi, Santa Inês e do Senhor do Bonfim, juntamente com as Escolas Médias de Agropecuária Regional (EMARCs), dando origem ao IF Baiano, cuja Reitoria fica instalada em Salvador (BRASIL, 2016f).

O IFBA possui atualmente 23 unidades espalhadas pelo estado da Bahia, enquanto o IF Baiano, apresenta 15 campi espalhados pelo interior do estado.

No estado de Pernambuco a configuração administrativa do Instituto Federal é semelhante à da Bahia. Neste estado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia se divide em Instituto Federal do Pernambuco (IFPE), e Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão Pernambucano). O IFPE destaca-se pela sua ampla rede, composta por 16 *campi* distribuídos do litoral ao sertão do estado, onde são ofertados 71 cursos, atendendo 17.500 estudantes nos mais diversos níveis e modalidades de formação: Educação para Jovens e Adultos (PROEJA), Formação Inicial e Continuada (FIC), ensino médio, técnico, superior (tecnológicos, licenciaturas e bacharelados) além de especialização e mestrado.

O IF do Sertão Pernambucano, por sua vez, iniciou suas atividades de forma semelhante à do IF Baiano. A escola que oferecia inicialmente cursos no segmento agrícola, oferta hoje, além destes, cursos nas áreas de informática, eletrotécnica, química, edificações, logística, zootecnia, agropecuária, agroindústria (cursos técnicos), curso de bacharelado em Agronomia e licenciatura nas áreas de Computação, Física, Música e Química, cursos de tecnologia em Gestão de Tecnologia da Informação, Tecnologia de Alimentos e Viticultura e Enologia. A instituição oferta ainda 5 cursos de pós-graduação *lato-sensu* e 5 cursos técnicos EAD. Para a oferta destes cursos, o IF do Sertão Pernambucano conta com 7 *campi* e 3 Centros de Referência (BRASIL, 2015d).

Nos demais estados do Nordeste, o Instituto Federal apresenta apenas uma Reitoria por estado, como no caso do Instituto Federal do Maranhão (IFMA), que possui 26 *campi*, três núcleos avançados, três campi avançados e um Centro de Vocação Tecnológica em fase de implantação, e se destaca pelos seus mais de 70 grupos de pesquisa divididos em sete grandes áreas do conhecimento, e ainda pela sua vocação no ensino à distância, promovendo a educação através de seus 29 polos de apoio presencial espalhados pelo estado. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), também se destaca na região

nordeste através da oferta de 29 cursos de nível superior e 55 cursos de nível técnico oferecidos nos 18 *campi* da instituição (BRASIL, 2016f).

Um Instituto Federal que se destaca pela sua atuação pioneira na região Nordeste é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, o IFRN. A instituição conta atualmente com mais de 32 mil alunos distribuídos entre os 139 cursos oferecidos pela instituição em seus 20 *campi* espalhados pelo estado. O pioneirismo da instituição possibilitou o desenvolvimento do sistema de informação SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública, que vem sendo implantado com sucesso em diversas escolas da Rede Federal (Brasil, 2016g).

O Instituto Federal do Piauí (IFPI) também oferece, através de seus 17 *campi* e 3 *campi* avançados, educação profissionalizante de excelência nas regiões onde atua. São cursos nas mais diversas áreas do conhecimento em nível técnico, superior e pós-graduação (*lato-sensu* e *stricto-sensu*). E o Instituto Federal do Sergipe (IFS), uma instituição que conta com 9 *campi* e 1 polo de ensino à distância, e atende a mais de 9 mil alunos. O IFS sempre se destacou pela qualidade do ensino. Em 2015 o Ministério da Educação (MEC), classificou o IFS pelas notas obtidas no Índice Geral de Cursos, em primeiro lugar entre as instituições de ensino superior do estado e em 6.º lugar entre os Institutos Federais do país. A classificação também apontou o curso de Engenharia Civil ofertado no campus Aracajú como o sétimo melhor do país.

4.2.3. Institutos Federais da região Centro-Oeste

A história da Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica na região Centro-Oeste do Brasil se inicia também pelos idos de 1909 com a Escola de Aprendizes e Artífices do Mato Grosso. A primeira escola foi fundada em Cuiabá, o *campus* Octayde Jorge da Silva. O Instituto Federal do Mato Grosso (IFMS) possui 14 *campi*, nos municípios de Alta Floresta, Barra do Graças, Cáceres, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá (Octayde Jorge da Silva e Cuiabá), Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande, além de 5 *campi* avançados nos municípios de Sinop, Guarantã da Serra, Diamantino, Lucas do Rio Verde e Tangará da Serra. Com sua estrutura e força de trabalho, o IFMT atende mais de 18 mil alunos nos mais de 100 cursos oferecidos pela instituição.

O IFMT oferta cursos de nível superior (bacharelado, licenciatura e tecnologia), Pós-graduações (especializações e mestrados), técnicos (com ensino médio integrado,

subsequente, concomitante e Proeja), Educação à Distância e cursos de curta duração (BRASIL, 2016f).

No Estado de Goiás, a rede conta com duas Reitorias: a do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), formado pela transformação do CEFET de Goiás, pela Lei n.º 11.892/2008, e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), originado da fusão dos CEFETs de Rio Verde e de Urutaí, juntamente com a Escola Agrotécnica Federal do Ceres. Juntas, essas duas instituições possuem 26 unidades espalhadas pelo estado de Goiás. O Instituto Federal Goiano, possui grande destaque na modalidade de Ensino à Distância, na qual possui 55 pólos de ensino que atendem aproximadamente 6 mil alunos. Entre todas as modalidades de ensino, a instituição atende aproximadamente 20 mil alunos. O IF Goiano também é a única escola da Rede Federal a ofertar entre as suas Pós-graduações, um curso de Doutorado (Doutorado em Ciências Agrárias). O IFG, por sua vez, atende aproximadamente 15 mil alunos em cursos que vão desde a educação integrada ao ensino médio à Pós-graduação (BRASIL, 2016f).

A região Centro-Oeste conta ainda com os Institutos Federais de Brasília (IFB) e do Mato Grosso do Sul (IFMS). O primeiro conta com 11 *campi* situados em Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião e Taguatinga (2 *campi* nesta última), além do *campus* avançado de Sobradinho. O IFB atende aproximadamente 11 mil alunos. O IFMS, por sua vez, possui *campi* em 10 municípios do estado: Aquidauana, Campo Grande, Coxim, Corumbá, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas. A instituição atende mais de 7 mil alunos por meio de seus cursos presenciais e à distância nas mais diversas áreas da educação profissionalizante e tecnológica (BRASIL, 2016f).

4.2.4. Institutos Federais da região Sul

Na região Sul, a história da educação federal profissionalizante principia nas três capitais: Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre, respectivamente nos estados do Paraná e Santa Catarina, com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices no ano de 1909, e posteriormente, no ano de 1917, no Rio Grande do Sul, com a fundação da Escola de Artes e Offícios na cidade de Pelotas. Essas escolas passaram por diversas transformações em decorrência de mudanças nas legislações que dispunham sobre a educação profissionalizante federal no século XX e na primeira década do século XXI, até a transformação institucionalizada pelo advento da Lei n.º

11.892/2008, quando estas escolas passaram a serem intituladas Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Com esta Lei, o estado do Paraná passou a contar com o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR). O IFPR possui 20 *campi* e 5 *campi* avançados. A instituição atende aproximadamente 19 mil alunos no estado do Paraná, distribuídos em 43 cursos técnicos presenciais, 11 cursos técnicos na modalidade à distância, 21 cursos superiores presenciais, cinco cursos de especialização presencial e um curso de especialização na modalidade de ensino à distância (BRASIL, 2016f).

Já o estado de Santa Catarina, com a expansão do Instituto Federal, passou a contar com o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), com Reitoria na capital Florianópolis, e o Instituto Federal Catarinense (IFC), cuja Reitoria se situa em Blumenau.

O Instituto Federal de Santa Catarina, iniciou sua expansão pelo estado quando ainda era denominada Escola Técnica Federal de Santa Catarina. A Escola teve a sua primeira unidade descentralizada no município de São José inaugurada no ano de 1988. No ano de 1994, uma nova unidade fora inaugurada no município de Jaraguá do Sul, e um ano após, foi dado início à unidade de Joinville, com a oferta do Curso de Enfermagem. No ano de 2002, houve a transformação da instituição em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), e em 2005 foram criadas duas novas unidades educacionais nos municípios de Chapecó e Araranguá. Com a Lei 11.892/2008, o IFSC expande suas atividades abrangendo 22 municípios do estado com as suas unidades (BRASIL, 2016f).

O Instituto Federal Catarinense (IFC), por sua vez, foi criado pela Lei n.º 11.892/2008. O IFC possui atualmente 15 *campi* nos municípios de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, além de contar ainda com uma Unidade Urbana em Rio do Sul e a Reitoria no município de Blumenau. A instituição é fruto de uma integração de Escolas Agrotécnicas Federais (Concórdia, Rio do Sul e Sombrio), e dos Colégios Agrícolas de Camboriú e Araquari e oferta cursos desde a formação inicial e continuada até a Pós-graduação.

O estado do Rio Grande do Sul possui três Institutos Federais: O Instituto Federal Sul-rio-grandense (IF Sul), o Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha) e o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS).

A história da educação profissionalizante no Rio Grande do Sul seguiu uma trajetória diferente dos demais estados sulinos. Essa trajetória inicia-se com a fundação da

Escola de Artes e Offícios, no município de Pelotas. Essa escola passou por outras denominações sendo extinta no ano de 1940. O seu prédio fora então demolido, dando lugar à construção da Escola Técnica de Pelotas, inaugurada em 1943. No ano de 1965, a Escola Profissionalizante de Pelotas passa a ser denominada como Escola Técnica Federal de Pelotas. Esta escola passou pelas mesmas transformações das demais escolas de ensino profissionalizante, até ser transformada no Instituto Federal Sul-rio-grandense (IF Sul), pela Lei n.º 11.892/2008 (BRASIL, 2015e).

O IF Sul possui 14 *campi* e a sua Reitoria está instalada no município de Pelotas, onde a instituição iniciou suas atividades. Além dos 14 *campi*, a instituição conta ainda com 43 polos de ensino à distância espalhados por todo o estado do Rio Grande do Sul (BRASIL, 2015e).

Outros dois Institutos Federais do estado do Rio Grande do Sul, o Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha), que possui Reitoria no município de Santa Maria, e o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), cuja Reitoria está presente na capital Porto Alegre, foram criadas a partir do ano de 2008.

O IF Farroupilha surgiu através da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, com a Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto, que anteriormente pertencia ao CEFET de Bento Gonçalves. A escola conta, além da Reitoria, com 11 *campi* situados na região centro-oeste do estado, um *campus* avançado no município de Uruguaiana, 8 Centros de Referência e 34 polos de ensino à distância (BRASIL, 2016f).

Por sua vez, o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), também tem como seu marco legal a Lei n.º 11.892/2008. A sua criação se deu através da união de três autarquias: o CEFET de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão e a Escola Técnica Federal de Canoas. Mesmo com sua recente história, o IFRS evoluiu desde a sua criação para um total de 17 *campi*, que abrangem boa parte da região centro-leste do estado (incluindo o litoral). A instituição oferta cerca de 180 cursos de nível técnico, superior e Pós-graduação em várias áreas do conhecimento e atende mais de 17 mil alunos (BRASIL, 2016f).

4.2.5. O Instituto Federal na região Sudeste

Na região Sudeste, o estado de Minas Gerais é o que mais se destaca, tanto pela quantidade de Institutos Federais, como pela expressividade dos números. São cinco Institutos Federais presentes no estado: O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), com Reitoria situada em Belo Horizonte, o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), cuja Reitoria se situa no município mineiro de Pouso Alegre, o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), com Reitoria sediada em Montes Claros, o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF SUDESTEMG), cuja sede da Reitoria fica no município de Juiz de Fora, e o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), que possui Reitoria em Uberaba. São ao todo 56 unidades distribuídas por todo o estado de Minas Gerais, possibilitando o acesso ao ensino profissionalizante, científico e tecnológico a aproximadamente 70 mil estudantes nas modalidades presencial e de ensino à distância (BRASIL, 2016f).

O estado do Rio de Janeiro também conta com dois Institutos Federais: O Instituto Federal Fluminense (IFF) e o Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ). O Instituto Federal Fluminense possui 12 *campi*, um Polo de Inovação e um Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação na Educação. Estas unidades estão distribuídas em 11 municípios: Bom Jesus do Itabapoana, Itaperuna, Cambuci, Santo Antônio de Pádua, na região Noroeste do estado; Campos de Goytacazes, São João da Barra, Quissamã, e Macaé na região Norte Fluminense; Cabo Frio, na região Litorânea; e nos municípios de Itaboraí e Maricá, na região Metropolitana. O IFF, possui ainda um quadro com 913 docentes e 744 técnicos administrativos que atendem a um número de aproximadamente 18 mil alunos (BRASIL, 2015f).

Já o outro Instituto Federal do estado do Rio de Janeiro, o IFRJ, possui, além da Reitoria, com sede no Rio de Janeiro, os seguintes *campi*: Rio de Janeiro, Realengo, Nilópolis, Duque de Caxias, Nilo Peçanha/Pinheiral, São Gonçalo, Paracambi, Volta Redonda, Arraial do Cabo, Resende e Engenheiro Paulo de Frontin. Também estão em implantação 4 novas unidades nos municípios de Belford Roxo, Mesquita, Niterói e São João do Meriti. A instituição atende mais de 12 mil estudantes matriculados em cursos de diferentes níveis e modalidades ofertados pela instituição, que é um reconhecido centro de competência na formação inicial e continuada de profissionais (BRASIL, 2016f).

Na região Sudeste do Brasil, outro Instituto Federal que se destaca pela sua atuação é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES). Esta escola que despontou junto com as demais Escolas de Aprendizes e Artífices, transformou-se em Instituto Federal através da união das unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica

e das Escolas Agrotécnicas Federais. A escola promove uma educação profissional pública de excelência, a exemplo das demais instituições da Rede Federal, de forma a integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, o chamado “tripé do ensino” nos Institutos Federais, para a promoção de uma sociedade mais democrática, justa e sustentável.

O Instituto Federal do Espírito Santo atende aproximadamente 23 mil alunos através de seus 21 *campi*, onde são ofertados 29 cursos técnicos, 37 cursos de graduação, 15 especializações e 10 mestrados. O IFES atua também através da modalidade de educação à distância, e conta para isso com 35 polos de apoio presencial (BRASIL, 2016f).

E finalmente, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, o IFSP. A escola que iniciou suas atividades também no ano de 1909, quando então era denominada Escola de Aprendizes e Artífices de São Paulo. No ano de 1937, a escola foi transformada em Liceu Industrial de São Paulo e em 1942 em Escola Técnica de São Paulo. No ano de 1965 houve outra alteração, e a escola passou a ser conhecida como Escola Técnica Federal de São Paulo (BRASIL, 2013a).

Com as mudanças ocorridas, a Escola Técnica Federal, em seu novo formato ofertava cursos técnicos de nível médio nas áreas de mecânica e edificações, inicialmente, passando posteriormente a oferecer cursos nas áreas de eletrotécnica, eletrônica, telecomunicações, processamento de dados e informática industrial (BRASIL, 2013a).

No ano de 1987 foi inaugurada a primeira Unidade de Ensino descentralizada no município de Cubatão, no litoral paulista. Após nove anos, em 1996, outra unidade foi inaugurada no município de Sertãozinho, no interior do estado de São Paulo. No ano de 1999, a Escola Técnica Federal de São Paulo foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFET-SP), constituindo-se em autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Com esta última remodelação, houve também um aumento na oferta de ensino e expansão da instituição, que implantou Unidades Educacionais nas cidades de Guarulhos (2005), Caraguatatuba e São João da Boa Vista (2006), Salto e Bragança Paulista (2007) e São Carlos e São Roque (2008) (BRASIL, 2013a).

Por fim, no dia 29 de dezembro de 2008 entrou em vigor a lei n.º 11.892, que transformou o CEFET-SP em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Em sua nova configuração, a escola da Rede Federal de Educação Tecnológica passou a oferecer cursos de ensino médio integrado, ensino superior, cursos de formação tecnológica, cursos de pós-graduação e cursos técnicos (BRASIL, 2013a).

O Instituto Federal de São Paulo (IFSP) atende aproximadamente 36 mil alunos, distribuídos em 38 unidades educacionais e 19 polos de apoio presencial para cursos oferecidos na modalidade de ensino à distância (BRASIL, 2013a).

No quadro geral de presença dos Institutos Federais nas 5 regiões da federação (Quadro 3), é possível verificar os dados quantitativos referentes ao número de unidades educacionais (*campi*) por Reitoria, à oferta de cursos de nível técnico, graduações e pós-graduações, bem como o quantitativo de alunos atendidos por estas unidades educacionais.

Quadro 3: Presença dos Institutos Federais nas Regiões do Brasil

REGIÃO	ESTADO	INSTITUTOS FEDERAIS	UNIDADES EDUCACIONAIS	QUANTIDADE DE CURSOS OFERTADOS**			NÚMERO DE ALUNOS ATENDIDOS
				GR	PG	TÉC	
Norte	Amazonas	IFAM	15	32	128	13	16.643
	Pará	IFPA	18	24	19	82	18.017
	Amapá	IFAP	5	10	-	9	5.700
	Acre	IFAC	6	12	-	13	4.796
	Rondônia	IFRO	9	9	-	21	9.156
	Roraima	IFRR	5	8	2	20	4.612
	Tocantins	IFTO	11	24	1	37	12.743
Nordeste	Bahia	IFBA	23	17	11	45	29.110
		IF Baiano	15	11	22	30	10.680
	Pernambuco	IFPE	16	16	4	51	17.500
		IF Sertão PE	7	9	6	25	8.002
	Maranhão	IFMA	33	15	-	48	27.360
	Paraíba	IFPB	18	29	-	55	21.877
	Rio Grande do Norte	IFRN	20	32	21	86	32.215
	Piauí	IFPI	20	18	3	48	22.317
	Ceará	IFCE	30	47	25	77	28.885
	Alagoas	IFAL	16	13	-	55	17.631
	Sergipe	IFS	10	12	1	39	9.249

Continua

Continuação

Centro-Oeste	Mato Grosso	IFMT	19	42	3	69	18.596
	Mato Grosso do Sul	IFMS	10	10	1	25	7.400
	Goiás	IFG	14	47	6	75	14.487
		IF Goiano	12	22	10	28	20.466
	Brasília	IFB	11	21	-	41	10.958
Sul	Rio Grande do Sul	IFRS	17	28	13	36	17.062
		IF Sul	14	25	12	112	18.518
		IF Farroupilha	12	22	4	17	11.748
	Santa Catarina	IFSC	23	50	35	107	24.796
		IFC	15	8	4	20	12.146
	Paraná	IFPR	25	21	6	54	18.990
Sudeste	Minas Gerais	IFMG	17	30	4	37	14.553
		IF Triângulo Mineiro	9	18	13	23	7.982
		IF Norte de Minas Gerais	11	21	-	35	17.696
		IF Sudeste de Minas Gerais	10	29	7	84	13.648
		IF Sul de Minas	9	27	15	49	16.673
	Espírito Santo	IFES	21	37	27	29	23.134
	Rio de Janeiro	IFRJ	12	14	14	26	12.677
		IF Fluminense	11	18	-	43	17.927
	São Paulo	IFSP	38	32	14	36	36.134

Fonte: Portal da Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2016f).

Como é possível observar, a Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica se faz presente em todos os estados da Federação, contando com o número de 38 Institutos Federais (Reitorias), além dos Centros Federais de Ensino Tecnológico dos estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, além do Colégio Dom Pedro II, que também fazem parte da rede. Juntas, estas escolas totalizam 644 unidades educacionais em

funcionamento em todo o Brasil. Existe ainda a previsão da implantação de mais 210 unidades até o fim do ano de 2018 (BRASIL, 2016f).

No próximo tópico será abordado o *campus* Hortolândia do IFSP, sua história e suas características, para que seja possível obter maior compreensão sobre o objeto de estudo da presente pesquisa.

4.3 O *campus* Hortolândia do IFSP

Nesta nova fase da instituição e objetivando a expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica, o *Campus* Hortolândia do IFSP, objeto de estudo deste trabalho, teve seu funcionamento autorizado através da Portaria n. ° 1.170, de 21 de setembro de 2010, iniciando suas atividades no mês de fevereiro de 2011 (BRASIL, 2013b).

Inicialmente, o IFSP Hortolândia funcionava em duas salas de aula cedidas pela Prefeitura Municipal de Hortolândia, no prédio do Centro de Formação de Professores Paulo Freire.

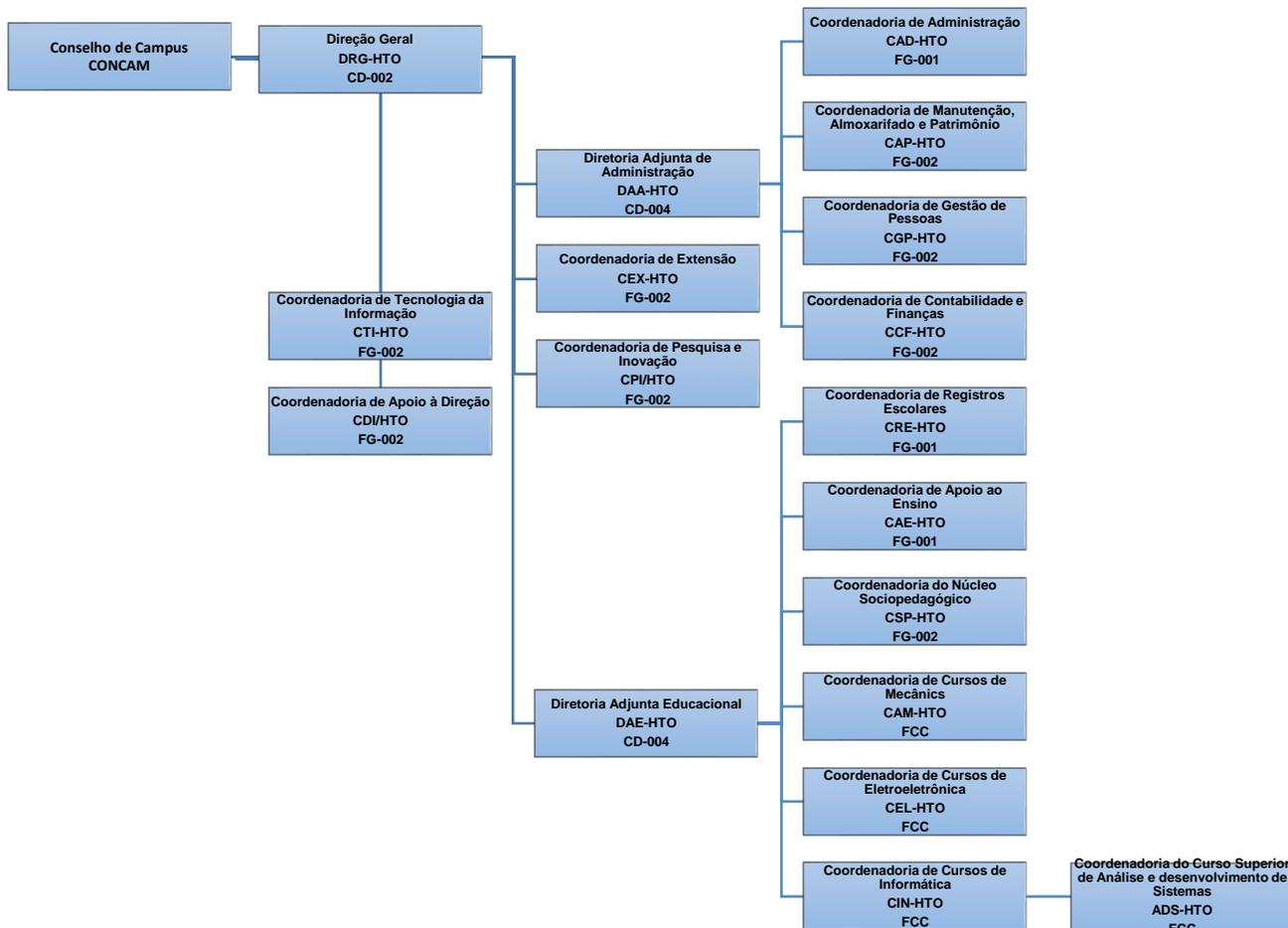
A escola atendeu em seu primeiro semestre de funcionamento 80 alunos, formando duas turmas do curso Técnico Concomitante em Informática (BRASIL, 2013c). No ano seguinte, através de uma parceria com a Secretaria do Estado, foi possível iniciar mais duas turmas de curso Técnico Integrado ao Ensino Médio nas áreas de Fabricação Mecânica e Informática. Estes cursos, em razão da não disponibilidade do prédio próprio do *Campus* Hortolândia do IFSP, iniciaram-se na Escola Estadual Liomar Câmara Freitas (BRASIL, 2013c).

A construção do novo prédio do *Campus* Hortolândia do IFSP ocorreu através de uma parceria entre a Prefeitura do Município de Hortolândia e o Governo Federal. A Prefeitura cedeu um terreno de aproximadamente 108 mil metros quadrados entre os bairros Recreio Alvorada e Vila São Pedro, forneceu ainda o serviço de terraplenagem para a obra e o projeto arquitetônico para a construção do prédio. Com o investimento do Governo Federal, a primeira fase foi entregue em agosto do ano de 2012 e o IFSP Hortolândia iniciou suas atividades em sua nova sede, aumentando ano após ano a oferta de cursos. Como exemplo desta expansão, temos o curso superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, que iniciou sua primeira turma no ano de 2013, os cursos Técnicos Concomitantes em Fabricação Mecânica, Informática e Eletroeletrônica, além dos cursos técnicos em Informática e Análise e Desenvolvimento de Sistemas (BRASIL, 2013c).

No segundo semestre de 2016, o IFSP Hortolândia contava com um quadro de 105 servidores efetivos em regime de dedicação exclusiva, sendo que deste total, 63 são docentes e 42 são técnicos-administrativos (BRASIL, 2016a). O *Campus* Hortolândia do IFSP apresentava neste mesmo período um total de 713 alunos matriculados (BRASIL, 2016b). Com o aumento na oferta de cursos no início de 2016, principalmente os cursos técnicos integrados ao ensino médio, oferecidos nas áreas de Mecânica, Automação Industrial e Informática, somado à abertura de novas turmas dos cursos de ensino técnico concomitante e subsequente ao ensino médio, oferecidos nas áreas de Mecânica e Informática no segundo semestre de 2016, e ainda à previsão de abertura do curso superior de Licenciatura em Matemática, as entradas das novas turmas dos cursos técnicos integrados ao ensino médio, ensino técnico concomitante e subsequente e do curso superior em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, todas estas previstas para o ano 2017 (BRASIL, 2013c), há previsão de o *campus* Hortolândia do IFSP vir a atender a um número superior a 850 alunos no primeiro semestre do ano 2017.

A administração do *campus* Hortolândia é encabeçada pelo Diretor Geral, eleito entre a comunidade do *campus*, por meio da somatória da média ponderada dos percentuais de votos obtidos em cada segmento da comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos-administrativos), conforme dispõe o artigo n.º 36, parágrafo 2.º do Código Eleitoral para os cargos de Diretores-Gerais dos *campi* do IFSP, com sua última revisão publicada em 07 de maio de 2015. Assim sendo, cada segmento possui uma representatividade de aproximadamente 33.33% na escolha do Diretor Geral (BRASIL, 2015b). O Diretor Geral eleito escolhe, dentre os servidores do *campus*, a sua equipe administrativa que é composta por duas Diretorias Adjuntas (de Administração e Educacional) e suas respectivas coordenadorias, além das coordenadorias de Apoio à Direção, de Tecnologia de Informação, de Pesquisa e Inovação e de Extensão, que são subordinadas diretamente à Direção Geral, conforme o organograma apresentado na figura 3 (BRASIL, 2016a).

Figura 3 – Organograma – IFSP Campus Hortolândia



Fonte: Sistema de Informações Gerenciais SUAP-IFSP (BRASIL, 2016a).

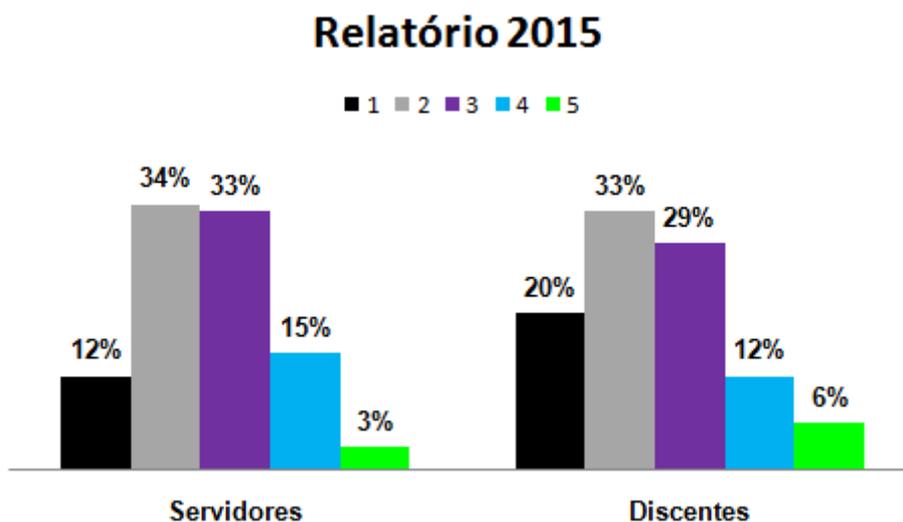
Devido à sua importância político-administrativa e também ao poder de decisão conferido aos Diretores-Gerais dos *campi* por meio da portaria n.º 1.003, de 10 de março de 2014 (portaria do Gabinete do Magnífico Reitor, que delega competência aos Diretores-Gerais quanto aos seus atos orçamentários, administrativos, financeiros e patrimoniais), existe grande expectativa por parte da comunidade acadêmica sobre os atos dos Diretores-Gerais frente à administração, uma vez que estes são eleitos como representantes dos anseios de servidores e discentes (BRASIL, 2013c).

O IFSP, por ser uma instituição que oferta cursos de nível superior, é avaliado anualmente pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Nesta avaliação, os servidores de cada *campus* elegem entre seus pares os servidores que integrarão a Comissão Própria de Auto avaliação (CPA). Esta comissão é responsável por aplicar um questionário junto à comunidade acadêmica visando aferir a percepção dos indivíduos com relação a 5 aspectos: o planejamento e avaliação institucional; o desenvolvimento da instituição; as políticas acadêmicas adotadas pela instituição; as políticas de gestão adotadas pela instituição; e, por fim, a infraestrutura disponível para a prática do ensino. Esta pesquisa geralmente é realizada mediante a aplicação de um questionário padrão para cada um dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos administrativos), e os dados obtidos através deste questionário integrarão um relatório denominado “Relatório de Auto Avaliação Institucional”, que servirá de parâmetro para as ações orientadas a corrigir os problemas apontados (BRASIL, 2016c).

Na pesquisa de auto avaliação institucional realizada pela CPA junto à comunidade acadêmica do Instituto Federal de São Paulo no ano de 2015, foi possível observar através do Relatório de Auto Avaliação Institucional 2015, que grande parte dos servidores e discentes consideraram insuficientes os esforços do IFSP no sentido de promover a transparência e a melhoria dos processos de comunicação em toda a sua abrangência.

No questionário aplicado pela Comissão Permanente de Auto Avaliação, quando questionados sobre qual era a percepção da comunidade acerca da existência de mecanismos de transparência no IFSP, boa parte dos servidores e discentes afirmaram desconhecer a existência de ferramentas de transparência na instituição (12% e 20% respectivamente), e um número ainda mais expressivo de servidores e discentes afirmavam que tais práticas de transparência eram insuficientes para atender aos anseios da comunidade acadêmica (33% dos discentes e 34% dos servidores). Estes números podem ser observados na figura 4, onde, para cada a questão é avaliada pelos respondentes com base em 5 conceitos: 1- quando o indicador avaliado não existe, ou não está relacionada à questão; 2- quando o indicador avaliado é insuficiente; 3- quando o indicador é avaliado como suficiente; 4- é indicado pelo avaliador quando o indicador funciona muito bem na instituição; e 5- que ocorre quando o indicador é avaliado como excelente pelos membros da comunidade (BRASIL, 2016c).

Figura 4 – Percepção da Comunidade quanto aos Mecanismos de Transparência do IFSP



Fonte: Adaptado de Brasil (2016c, p. 85)

Estes números mostram que, os mecanismos de transparência, embora estejam presentes na instituição, não são considerados suficientes para garantir as necessidades de transparência financeira e administrativa que a comunidade demanda.

Como consequência da ineficiência desses canais de transparência, bem como das ferramentas de comunicação presentes na instituição, há uma grande pressão por parte da comunidade acadêmica para que sejam tomadas ações no sentido de viabilizar ou aprimorar seu uso e o acesso a estas ferramentas (BRASIL, 2016c).

Um importante passo em direção à gestão compartilhada, proporcionando maior transparência às práticas administrativas, foi dado no segundo semestre de 2015, quando então, no mês de novembro, foram eleitos os membros do Conselho de *Campus* (CONCAM) do *campus* Hortolândia. O Conselho de *Campus* é um órgão normativo, consultivo e deliberativo no âmbito de cada *campus* do IFSP, que teve o seu regimento aprovado pela Resolução n.º 45, de 15 de junho de 2015. O Conselho de *Campus* do IFSP Hortolândia é presidido pelo Diretor-Geral do *campus*, membro nato e presidente do conselho. Também compõem o conselho dois servidores do quadro de docentes, dois servidores do quadro de técnicos-administrativos e dois representantes dos discentes. Todos os membros do conselho são eleitos através de votação entre seus pares (BRASIL, 2015c).

Assim como os Conselhos Administrativos nas empresas, o Conselho de *Campus* atua de forma a minimizar o conflito de interesses entre o agente (gestor) e o

proprietário (comunidade acadêmica), conferindo assim maior legitimidade e transparência aos atos da administração. Entretanto, mesmo com a atuação do CONCAM, é importante que a administração trabalhe efetivamente com o objetivo de criar canais de transparência dos seus atos administrativos, equidade e participação dos *stakeholders* (servidores, alunos e a comunidade externa) na administração e de prestação de contas destes atos junto à comunidade (IBGC, 2015).

No caso do *Campus Hortolândia* do IFSP, como uma instituição pública voltada a oferta de ensino tecnológico e profissionalizante à sociedade, a relevância da governança corporativa é fundamentada na aplicação de princípios básicos e universais de normas e procedimentos que promovam a prestação de contas com transparência, equidade e responsabilidade social, sempre em observância aos princípios da legalidade, legitimidade e probidade administrativa, promovendo uma relação de confiança entre o principal (governo), agente (administração) e demais *stakeholders* (ALMEIDA et al, 2008).

5. TEORIA DA AGÊNCIA, TEORIA INSTITUCIONAL E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo serão analisadas as duas principais teorias correntes acerca do tema Governança Corporativa: a Teoria da Agência e a Teoria Institucional. Após, serão observados os conceitos que envolvem essas teorias, e também sobre as ideias de autores cujos trabalhos serviram de base para o presente estudo.

5.1 A Teoria da Agência e a Governança Corporativa

A Governança Corporativa vem sendo estudada através de duas principais abordagens teóricas: a teoria da agência e a teoria institucional (ROSSONI; MACHADO-DASILVA, 2010).

Para melhor entendimento da abordagem da teoria da agência e as suas consequências para a gestão, se faz necessário primeiro, buscar a compreensão de outro elemento: o “relacionamento de agência”. Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento da agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata um terceiro (o agente), para realizar serviços de seu interesse, o que envolve a delegação de poder de decisão e autoridade para este terceiro, o agente. Os autores entendem que, se tanto agente como principal agem de forma a maximizar seus interesses pessoais, existe uma boa chance de que o agente não atue sempre de forma a atender os interesses do principal.

O principal pode tomar diversas medidas administrativas para minimizar este problema, através do monitoramento e fiscalização do agente, ou ainda por meio da oferta de incentivos a estes. No entanto, existe um custo financeiro para alinhar os interesses do agente aos interesses do principal, que por sua vez é denominado “custo de agência” (JENSEN; MECKLING, 1976).

Ao observar as organizações públicas, é comum se deparar com a existência de algumas peculiaridades que não são observadas nas organizações privadas. É possível notar estas peculiaridades principalmente quando se analisa estas organizações sob a perspectiva da teoria da agência. As organizações públicas desempenham um papel diferente junto à comunidade. O cumprimento de políticas públicas de governo, a execução de metas gerenciais

e até o efetivo exercício do poder, dependem do bom desempenho dessas organizações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Por outro lado, em períodos prolongados de recessão econômica, sempre surgem questionamentos acerca da efetiva capacidade do Estado em controlar estas organizações. Essa crise de confiança que se estabelece entre Estado e sociedade é definida por Almeida et al (2008, p. 4) da seguinte forma:

Este fenômeno se dá sempre quando o Estado (principal), representado pelo poder executivo, não consegue exercer o controle sobre a técnico-burocracia (agente), na medida em que a sociedade (stakeholders) exerce pressão sobre a forma de atuação do Estado.

É possível notar que, o conflito de agência nas organizações públicas ocorre de forma diferente do mesmo fenômeno quando observado nas organizações privadas. De acordo com Almeida et al (2008, p. 5), em razão da ação política estar estritamente vinculada ao processo democrático, os governantes eleitos não conseguem exercer seu poder de maneira eficiente junto às organizações públicas. Isso ocorre principalmente em função de “padrões sociais construídos, compartilhados que são incorporados e legitimados pelos membros da organização com base em mecanismos institucionais coercitivos, normativos e miméticos”. Ou seja, os elementos da teoria institucional exercem maior influência na forma como as organizações públicas operam, do que as forças de mercado, como ocorre nas organizações privadas.

Alguns órgãos de controle já trabalham em estabelecer sistemas de Governança Corporativa que atendam tanto as condições de mercado, como as normas do ambiente institucional onde essas organizações estão inseridas (ALMEIDA et al, 2008, p. 5). Entretanto, a OECD (2004) destaca em seu documento *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (“Guia de Governança Corporativa para Empresas Estatais” – tradução livre), que uma grande dificuldade das organizações estatais está no fato de que a prestação de contas da gestão (*accountability*), abrange uma extensa gama de agentes, dificultando dessa forma a identificação do principal. (ALMEIDA et al, 2008).

Somado a isto está o fato de que a Governança Corporativa no setor público, em razão de seu sistema representativo democrático, promove a inserção de forma direta e indireta de inúmeras demandas dos diversos segmentos da sociedade (*stakeholders*). Estas demandas sociais são reivindicadas através dos representantes políticos. Assim, os agentes dessas

organizações (gerentes, diretores executivos), o Estado representado por seus políticos (principal) e os *stakeholders*, buscam influenciar as organizações públicas em busca de seus interesses por meio da ação política, evidenciando, assim, na empresa pública, um conflito de agência de grandes proporções (ALMEIDA et al, 2008).

Além do conflito de agência, outro problema evidenciado por Jensen (2000, p. 33) é o elemento denominado “*Managerial Discretion*”, ou “arbitrio administrativo” (em tradução livre). De acordo com o autor, os contratos firmados entre principal e agente são incompletos. Soma-se a este o fato de que os agentes possuem maior conhecimento do negócio da organização que o principal. Com isso, os gestores (agentes) detém o arbitrio administrativo para a tomada de decisões que envolvem a organização (controle residual). Segundo o estudo, este livre arbitrio possibilita o exercício de práticas gerenciais inadequadas, oriundas do oportunismo gerencial (expropriação de riquezas e outras formas de ações voltadas para a renda), ou simplesmente má alocação dos recursos organizacionais por parte do agente.

Os autores Frey e Benz (2005), afirmam que o modelo baseado na teoria da agência apresenta fraquezas e falhas na prática da Governança Corporativa. De acordo com os autores, a Governança Corporativa pode ser fortemente influenciada (e renovada) por influência de sua aplicação no setor público, em razão de suas características que envolvem gestão democrática e o controle e regulamentação das ações dos agentes no exercício de suas funções.

Isso não significa que a Governança Corporativa aplicada ao setor público tenha produzido resultados considerados “ideais”, longe disso. É que de acordo com as teorias *Public Choice Theory* e *Modern Political Economy*, diversos aspectos relacionados à ineficiência da democracia política e também da administração pública têm sido documentadas e analisadas, permitindo assim, que seja percorrido um caminho inverso a exemplo do que ocorreu com o movimento *New Public Management*. Neste sentido, várias ideias originárias destes estudos sobre a Governança Corporativa no serviço público podem ser aplicadas no setor privado (FREY; BENZ, 2005).

Em seu trabalho, os autores destacam alguns aspectos da Governança Corporativa aplicada à administração pública, que apontam para uma evolução dos modelos de Governança oriundos do setor privado. Dentre essas características, destacam-se o direito à participação popular, que perfaz um dos aspetos fundamentais da democracia. A estabilidade funcional, segundo os autores, é outro aspecto importante da Governança Corporativa aplicada ao setor público. Segundo os autores, esta característica permite que os servidores públicos possam sugerir melhorias e tecer críticas aos sistemas adotados, sem que venham a ser

censurados por seus superiores. Outros pontos abordados são a autonomia administrativa (dentro de um conjunto de regras), a avaliação da performance no trabalho com relação aos objetivos propostos, a restrição do acúmulo de poder por parte dos agentes, além, é claro, da seleção de representantes através de processos eleitorais onde as partes representadas possuem direito ao voto (FREY; BENZ, 2005).

O papel desenvolvido pela Governança Corporativa frente a estes desafios encontrados nas instituições públicas é amenizar os efeitos dos conflitos e o impacto destes na gestão, e, observando o papel das organizações públicas como instrumento do interesse para a geração de riqueza social, promover a prestação de contas, a transparência e o tratamento equitativo, respeitando sempre os princípios da legalidade, legitimidade e probidade administrativa (ALMEIDA et al, 2008).

É importante observar que o conflito de agência é a razão da existência da Governança Corporativa. Mas também se faz necessário destacar que os elementos da teoria institucional influenciam de forma mais contundente a maneira como as organizações públicas operam. Por este motivo o trabalho ora apresentado é desenvolvido tendo como base a teoria institucional. No próximo tópico esta abordagem teórica da governança corporativa será abordada.

5.2 A Teoria Institucional e Legitimação

A Teoria Institucional, por sua vez, principiou-se com os trabalhos de Meyer e Rowan (1977). Os estudos destes autores revelavam que as organizações são induzidas a adotar métodos e práticas que predominam no ambiente organizacional e que já tenham sido institucionalizados pela sociedade. Ou seja, as estruturas formais das organizações são uma representação dos conceitos institucionalizados pelo ambiente onde a organização está inserida, e não estão associados necessariamente à busca de uma performance organizacional mais eficiente. “Os ritos cerimoniais são mais importantes para estas organizações que os resultados concretos” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 355). Neste ambiente institucionalizado, é normal a instituição se tornar isomórfica uma vez que se estrutura em conformidade com os conceitos ambientais predominantes. (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

Di Maggio e Powell (1983) afirmam que os fatores que conduzem uma organização à burocratização e à racionalização de seus métodos mudaram. Segundo estes estudiosos, as mudanças estruturais nas organizações estão menos voltadas à competitividade

e à busca por eficiência. Neste novo contexto, os esforços dos indivíduos para lidar racionalmente com as incertezas e as restrições conduzem geralmente à homogeneidade em estrutura, cultura e resultado. Quando as organizações compartilham da mesma estrutura de negócios, no mesmo ambiente institucional, ocorre um desencadeamento de fenômenos sociais, descritos pelos autores como “forças poderosas”, tornando estas organizações homogêneas. Algumas instituições podem até mudar os seus objetivos ou desenvolver novos métodos, ou mesmo novas organizações podem entrar no mercado. Entretanto, atores organizacionais ou as coalizões destes agentes, dotados de poder de decisão agem racionalmente no sentido de construir um ambiente institucional que restringe as mudanças (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

Cada país apresenta uma representação institucional que reflete características próprias de seu peculiar contexto sociocultural (FLIGSTEIN; CHOO, 2005; FLIGSTEIN; FREELAND, 1995; LA PORTA et al., 1998; *apud* ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 187). Esta representação institucional se reflete na economia, que também se desenvolve de forma peculiar. Todavia, segundo Abrahamson e Fairchild (1999), citado por Rossoni e Machado-da-Silva (2010, p. 187), mesmo que estes países apresentem cenários socioculturais e econômicos diferentes entre si, inúmeras soluções e práticas corporativas são disseminadas e implementadas em organizações situadas em países que possuem características bem diferentes daqueles nos quais estas soluções foram criadas. Metaforicamente falando, seria como aplicar o mesmo remédio para doenças diferentes, em alguns casos, sem saber a real causa do problema.

Embora pareça descabida a adoção de tais práticas, existe uma justificativa racional para que as organizações se comportem dessa maneira. Com a incidência de fatores como a globalização, por exemplo, organizações de diversas partes do mundo acabam conectadas umas às outras de forma direta ou indireta, e se submetem às mesmas normas e regras dos diferentes mercados que compartilham. Alguns mecanismos institucionais, como isomorfismo e estruturação, levam estas organizações a adotar práticas organizacionais comuns nestes ambientes institucionais em que atuam conjuntamente ou competem (MEYER; ROWAN, 1977).

Meyer e Rowan (1977), afirmam que o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem de outros fatores além da eficiência na coordenação e controle das atividades produtivas. Para estes autores, organizações que fazem parte de um ambiente institucional altamente elaborado se tornam isomórficas com relação a este ambiente,

maximizando assim a sua legitimidade e ampliando, dessa forma, a sua capacidade de sobrevivência. Presume-se assim, que estas organizações implementam estas práticas tendo em vista tanto a eficiência destes modelos, como a legitimidade conferida à organização pela sua adoção, garantindo assim a sobrevivência da organização em seu ambiente institucional.

Contudo, a implementação de processos inovadores amplamente disseminados não implica que ocorrerá necessariamente uma melhoria imediata nos processos da instituição, mas sim uma alteração em sua estrutura formal. Meyer e Rowan (1977) explicam que dois problemas surgem em organizações cujo sucesso depende essencialmente do isomorfismo. O primeiro é que a busca pela eficiência e a ação voltada para a técnica geram conflitos e incoerências com relação ao esforço institucional de estar em conformidade com as normas cerimoniais. Outro problema apresentado pelos autores é que essas normas são transmitidas por meio de mitos que possuem diferentes origens. Assim, novas normas podem entrar em conflito com outras já existentes, criando assim dificuldades para a eficiência, a coordenação e o controle.

A difusão e a disseminação das práticas de Governança Corporativa ao redor do mundo, parte de uma necessidade percebida pelas organizações de adequarem seus sistemas de controle e gestão às normas e práticas internacionais. Dessa forma, estas organizações são pressionadas a conformarem os seus processos às exigências das instituições dominantes do seu ambiente institucional (ROSSONI; MACHADO-E-SILVA, 2010).

Organizações de diferentes países possuem certo grau de interação, uma vez que compartilham entre si recursos, mercado e produtos. Essa interação evidencia a existência (ou o princípio) de um sistema de organizações de diferentes nações ao redor do mundo. Neste sistema, em razão da profundidade de suas relações, mecanismos institucionais, como isomorfismo e estruturação, promovem a difusão de práticas e modelos organizacionais por razões que não objetivam necessariamente conferir maior eficiência operacional às organizações (ROSSONI; MACHADO-E-SILVA, 2010). Ao observarmos estes elementos institucionais do ponto de vista organizacional, podemos pressupor que a disseminação destas práticas organizacionais ocorre por considerar tanto a sua eficiência como a legitimidade destas (MEYER; ROWAN, 1977).

Com relação à difusão das práticas de Governança Corporativa não é diferente. Assim, a adoção de códigos e práticas de Governança Corporativa por um mercado nacional, ressalta o compromisso deste mercado para com a consolidação do sistema de Governança Corporativa (ROSSONI; MACHADO-E-SILVA, 2010).

Conforme já fora destacado anteriormente, a Governança Corporativa é um sistema através do qual as organizações são dirigidas e monitoradas. Este sistema envolve também as formas de relacionamento entre os proprietários, o Conselho Administrativo, a Direção e os órgãos de controle (IBGC, 2015). Não se pode negar que a teoria da agência foi a principal causa para o surgimento da Governança Corporativa. Se não existissem os problemas de separação entre a propriedade e a gestão, não seriam necessárias a criação de boas práticas de Governança Corporativa (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Entretanto, quando aplicada ao setor público, a teoria da agência encontra inúmeras críticas, principalmente no que se refere às limitações dos modelos que se originam das organizações privadas e sua aplicação no setor público. Em alguns casos, por diferentes fatores como a não existência da concorrência, ou em casos onde a concorrência existe (como nos casos das estatais), os subsídios acabam por dificultar a comparação com outras organizações. Nestes casos, tais modelos simplesmente não são aplicáveis. Além da dificuldade de comparação, temos a inexistência de critérios claros de avaliação da gestão das organizações públicas (ALMEIDA et al, 2008).

Aliado à dificuldade para se definir resultados, está também a dificuldade de se definir os meios para que sejam atingidos tais resultados. Estes problemas inibem a avaliação do desempenho das pessoas envolvidas, bem como a implementação de mecanismos baseados em resultados, que são fundamentais para dirimir, ou pelo menos estabelecer controle sobre os problemas de agência (FONTES-FILHO, 2003). Enfim, a teoria da agência é considerada uma teoria do comportamento humano, mas também é considerada uma teoria que observa os resultados do agente no desempenho de suas funções (NILAKANT; RAO, 1994).

A legitimidade das organizações não faz parte do foco da teoria da agência. Entretanto, as organizações públicas, bem como os seus gestores, necessitam conquistar legitimidade perante os detentores da propriedade, seus pares e as demais organizações do ambiente onde atua. Por este motivo, a teoria institucional é capaz de propiciar a construção de modelos de governança mais efetivos para essas organizações (ALMEIDA et al, 2008).

O ponto central da perspectiva institucional é a busca da legitimidade pelas organizações. Conforme afirma Enriquez (2007, p. 31), o poder conferido pela legitimidade tem por base o consentimento:

A partir do momento em que os valores parecem estar largamente internalizados pelos grupos, eles se tornam legítimos e seus guardiões passam a ter em suas mãos um poder racionalmente fundado. O poder que busca ser legitimado quase sempre tem por base o consentimento: por internacionalização, por medo ou por amor; quando o poder é

fundado na internalização, na aceitação das regras estabelecidas, ele então se torna legítimo e como tal é reconhecido. Ele define os direitos e obrigações. Ele cria um mundo ordenado que tende a durar [...]

Tal afirmação de Enriquez vem a corroborar com a afirmação de Meyer e Rowan (1977, p. 352):

Independentemente de as organizações produzirem eficientemente, aquelas que estão inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados, e que se sujeitam a tornarem-se isomórficas com esse ambiente, obtêm a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver (tradução nossa).

De acordo com a corrente epistemológica da racionalidade limitada (SIMON, 1997), na abordagem institucional as decisões tomadas pelos indivíduos dentro de uma organização são satisfatórias, mas não ótimas. O que o indivíduo faz, na realidade, é formar uma série de expectativas das consequências futuras, baseadas em relações empíricas já conhecidas e sobre informações acerca da situação corrente (SIMON, 1997, p. 81, tradução nossa).

O isomorfismo é o principal meio pelo qual as organizações buscam a legitimidade. Neste processo, as organizações são pressionadas a se tornarem semelhantes em estrutura, processos e crenças, às outras organizações que compartilham do mesmo ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977). Os autores Meyer e Rowan (1977) entendem que dois contextos propiciam o surgimento de estruturas racionais formais:

- No primeiro contexto, as organizações obtêm maior efetividade de suas ações por meio de suas estruturas de controle e coordenação de processos;
- O segundo contexto, por sua vez, é resultado de uma rede de relacionamentos e interações sociais altamente complexa e institucionalizada.

Assim, Rossoni e Machado-da-Silva (2010) afirmam que para as organizações deste segundo contexto apresentado, o sucesso depende mais de elementos como confiança e estabilidade propiciadas pelo isomorfismo e pela institucionalização das práticas, do que pela eficácia propiciada pela aplicação de instrumentos de coordenação e controle.

Meyers e Rowan (1977), explicam que o alinhamento entre estrutura e atividades são determinados pelas características de cada empresa. Assim, as organizações cujos resultados são facilmente identificados e mensurados promoverão a difusão de instrumentos de

coordenação e controle. As organizações institucionalizadas, por sua vez, utilizam-se destes instrumentos mais com um significado simbólico. Nestas organizações, estes instrumentos não devem ser utilizados para a efetivação em alterações nos processos, ou como forma de avaliação de desempenho.

Enrione, Mazza e Zerboni (2005) tratam do tema Governança Corporativa sob a perspectiva da Teoria do Neo-Institucionalismo. De acordo com Taylor e Hall (2003), o neo-institucionalismo é composto por três diferentes grandes escolas: o institucionalismo histórico, segundo o qual “a organização institucional da comunidade política ou da economia política é o principal fator a estruturar o comportamento coletivo e a estruturar resultados distintos” (HALL; TAYLOR, 2003, p. 195); o institucionalismo da escolha racional, que afirma que indivíduos se utilizam das instituições (sistemas de regras e/ou procedimentos) para, de forma racional e estratégica, buscar a maximização de seus interesses; e, por fim, o institucionalismo sociológico, cujas formas e procedimentos institucionais não são adotadas pelas organizações modernas em razão de sua eficácia. De acordo com os teóricos dessa escola, tais formas e procedimentos podem ser consideradas como práticas culturais, comparáveis a mitos e cerimônias. Cada uma destas escolas analisa, sob seus respectivos pontos de vista, o papel desempenhado pelas instituições e suas influências nas mudanças sociais e políticas.

Segundo Enrione, Mazza e Zerboni (2005), a escola do institucionalismo sociológico, através de sua corrente denominada *New Institutional Theory of Organizations* (Teoria Neo-Institucional das Organizações, em tradução livre), pode comprovar toda a efetividade advinda das recentes evoluções na área da Governança Corporativa. Os autores afirmam que diversos estudos mostraram os reais motivos da convergência dos modelos de governança corporativa e a sua disseminação através do mundo. No entanto, segundo os autores, a *New Institutional Theory of Organizations*, pode ir além, investigando como o funcionamento gerencial das organizações são afetados funcionalmente pelas pressões do ambiente institucional.

De acordo com esta corrente, os processos de institucionalização são induzidos por convergência (mudança isomórfica). Entretanto, para Enrione, Mazza e Zerboni (2005) estudos têm demonstrado com frequência como os processos institucionalizados vêm legitimando o surgimento de novos atores e a redefinição dos limites do processo (mudança não-isomórfica). Afirmam que alguns autores têm trabalhado na elaboração de modelos que apontam para diferentes estágios de institucionalização, de forma a provar como a *New*

Institutional Theory of Organizations pode ser consistente tanto com as mudanças isomórficas como as não-isomórficas.

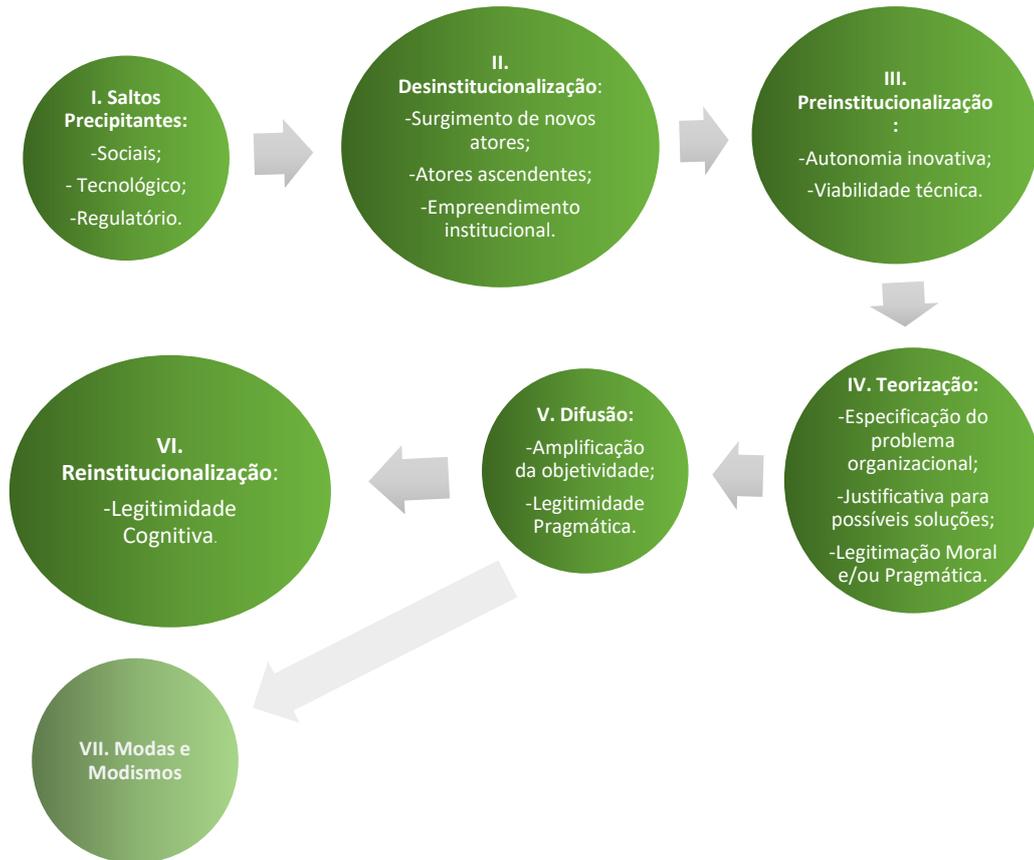
No modelo elaborado por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), os autores identificam seis estágios que conduzem à institucionalização de práticas e, conseqüentemente à mudança institucional (tanto isomórfica como não-isomórfica). Estes estágios são: os saltos precipitantes, a desinstitucionalização, a pré-institucionalização, a teorização, a difusão e a reinstitucionalização (em tradução livre).

Os saltos precipitantes podem ser entendidos como um evento externo que precipita a transformação institucional. O processo de desinstitucionalização é decorrente da descontinuidade das práticas existentes. Neste cenário, pode ocorrer a entrada de novos atores no ambiente, assim como atores antigos ganhar em legitimidade ao propor novas ideias. Como neste cenário as pressões pelo isomorfismo caem, as organizações podem buscar alternativas que vislumbrem viabilidade técnica ao invés de soluções que atendam às normas sociais ou aos mitos (pré-institucionalização). Estas inovações conduzem ao processo de teorização. Durante esta etapa, os novos e inovadores processos são formatados para atender às expectativas sociais. Dessa forma, estas inovações são avaliadas em termos de proficiência técnica (legitimidade pragmática) ou consistência com as normas sociais predominantes (legitimidade moral). (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Com a conclusão do processo de teorização, inicia-se o estágio da difusão. De acordo com os autores, a difusão ocorre apenas quando as novas práticas já estão estabelecidas e existe um amplo consenso social referente à sua legitimidade. E finalmente, a reinstitucionalização, que efetivamente acontece quando as novas práticas se tornam socialmente aceitas dentro de um ambiente institucional, representando “a forma como as coisas devem ser”. A adoção de práticas amplamente institucionalizadas pelas organizações são um requisito para que estas gozem de conformidade social e legitimidade em seu ambiente (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS, 2002).

Podemos observar este modelo proposto por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) na figura 5.

Figura 5 – Estágios da Mudança Institucional



Fonte: Adaptado de Greenwood; Suddaby; Hinings (2002, p. 60).

Como foi possível observar, tanto a teoria da agência como a teoria institucional, exercem influência, cada uma ao seu modo, sobre a decisão das organizações por adotar boas práticas de Governança Corporativa. O *campus* Hortolândia do IFSP, em razão de sua natureza pública, e também por outros motivos que serão expostos adiante, sofre maior influência dos elementos da teoria institucional (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No próximo tópico será abordada a questão da Governança Corporativa no âmbito do *campus* Hortolândia do IFSP, bem como a opção pela utilização dos conceitos presentes no Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA para aprimorar os mecanismos de transparência, prestação de contas e participação e controle social da instituição. Os elementos que diferenciam as instituições que adotam o sistema atualmente do IFSP, bem como os elementos que possibilitam a adoção deste sistema em uma instituição do setor público.

5.3. O Nível 1 de Governança Corporativa e o IFSP Hortolândia

Os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa surgem em um momento em que o mercado de ações brasileiro encontra-se imerso em uma crise de legitimidade em razão de práticas abusivas por parte de controladores, esquemas de fraudes e manipulação de demonstrativos financeiros e contábeis, que levaram à falência algumas organizações de capital aberto, e também à liquidação de alguns bancos privados pelo Banco Central. Essa crise havia forçado várias organizações a fechar o capital, bem como os valores negociados na Bolsa de Valores de São Paulo, a BOVESPA, caíam de forma abrupta, principalmente na segunda metade da década de 1990 (BORGES; SERRÃO, 2005).

Com o objetivo de tornar o mercado de ações mais atrativo para os investidores, valorizar as empresas que ainda mantinham seu capital aberto, bem como atrair novas organizações para o mercado, a BOVESPA criou o Nível 1 de Governança Corporativa, como uma alternativa para empresas que não atendiam às exigências do Mercado Novo, mas que viam nas boas práticas instituídas pela BOVESPA uma alternativa para aprimorar suas práticas de Governança Corporativa, tornando-se assim mais atrativas para potenciais investidores (BM&FBOVESPA, 2011).

A adesão de empresas ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA se dá mediante assinatura de contrato, e a adesão ao sistema de Governança Corporativa da BOVESPA está disponível apenas para empresas de capital aberto.

As regras do Nível 1 da BOVESPA são bastante simples. Elas dispõem basicamente sobre 6 aspectos: 1) a disposição de regulamentos para composição e funcionamento do Conselho de Administração (competências, responsabilidades, vedação ao acúmulo de cargos, mandato e transição); 2) prestação de informações aos acionistas e grupos de interesse; 3) regulamentação da estrutura de relacionamentos (definição de regras que orientem as relações e calendários para reuniões com acionistas e grupos de interesse); 4) regras para a negociação de valores mobiliários; 5) regras para saída do Nível 1; e, finalmente, 6) as sanções aplicáveis em casos de descumprimento às regras previstas (BM&FBOVESPA, 2011).

A exemplo do que ocorria com as organizações de capital aberto na década de 1990, a administração pública no Brasil também vivencia uma profunda crise de legitimidade. Esta crise vem sendo agravada nos últimos anos em decorrência de vários escândalos de corrupção envolvendo agentes públicos e órgãos da administração pública tanto na esfera municipal, estadual como também em âmbito federal. A incidência destes escândalos e a crise

que se estabeleceu entre a opinião pública e a administração dos serviços públicos levou o Estado a buscar meios para combater essa crise através da promoção de práticas de transparência no serviço público, da responsabilização do agente público quanto à gestão de recursos financeiros e orçamentários (no exercício de suas funções), e também através do incentivo à participação da sociedade na gestão e no controle das ações da administração pública (MARTINI ALMEIDA et al, 2015).

Com o objetivo de aferir maior governança às práticas da administração pública, buscando reduzir os efeitos dessa crise de legitimidade, o Governo Federal sancionou no decorrer da última década as seguintes leis:

- Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000 - a Lei de Responsabilidade Fiscal, como ficou conhecida, esta lei foi criada com o objetivo de estabelecer regras de finanças públicas e também de regulamentar a responsabilização do agente público na gestão de receitas e despesas no âmbito dos órgãos da administração pública;
- Lei Complementar n.º 131, de 27 de maio de 2009 – a Lei da Transparência. Esta lei, além de adicionar dispositivos legais à Lei de Responsabilidade Fiscal, ela também objetiva fazer com que a administração pública promova a participação e o controle social, no que se refere aos atos da administração;
- Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 – a Lei que ficou conhecida como Lei de Acesso à Informação foi criada para promover a prática da transparência, criando a obrigação junto aos órgãos públicos da administração municipal, estadual e federal, de publicar suas informações sobre execução financeira e orçamentária, transferência de recursos, processos de compras (licitações) e contratos celebrados pela administração pública, dentre outras. Esta lei também instituiu as “ouvidorias”, que são canais de comunicação direta entre a comunidade e a administração pública.

Neste contexto, o *campus* Hortolândia do IFSP, uma autarquia do Governo Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), deve ter suas práticas de transparência, prestação de contas, gestão participativa e controle social em estrito atendimento a essas leis.

Além de atender a estas leis, a proposta deste trabalho não se trata da adesão do *campus* Hortolândia ao Nível 1 da BOVESPA, da forma tradicional (mediante assinatura de contrato). A proposta é a utilização das mesmas regras presentes no Regulamento de Listagem do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, para a regulamentação e aprimoramento das práticas de transparência, prestação de contas, gestão participativa e controle social, no *campus* Hortolândia do IFSP.

Tal proposta pode a princípio parecer ousada. Contudo, ao observar o rol de informações que devem ser publicadas para atender à Lei de Acesso à informação, dentre as quais constam os repasses e as transferências de recursos financeiros, a execução orçamentária e financeira detalhada, os procedimentos licitatórios, os contratos celebrados e as notas de empenho emitidas pela administração, a remuneração dos servidores disponibilizada de forma individualizada, além da garantia da autenticidade e a integridade das informações disponíveis, é possível inferir que tais informações, além de cumprir uma determinação legal, também são informações que compõem um ambiente comum na prestação de informações tanto para o *campus* Hortolândia do IFSP, uma organização pública que se submete à esta lei, mas também comum às organizações que fazem parte do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, que devem ter suas informações publicadas periodicamente (BM&FBOVESPA, 2011).

O *campus* Hortolândia do IFSP também possui em seu Conselho de *Campus* (CONCAM), que é o nosso Conselho de Administração, ou seja, o centro nervoso do nosso sistema de Governança Corporativa. Dentro da instituição, o Conselho de *Campus* é um órgão colegiado que promove o compartilhamento das decisões relacionadas ao direcionamento estratégico do *campus* Hortolândia do IFSP. Ele também é o principal componente de governança da instituição, resguardando os valores, os princípios, o objeto social e o sistema de Governança Corporativa da organização (BRASIL, 2015c).

A exemplo do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, que dispõe sobre a regulamentação da composição e funcionamento do Conselho de Administração das empresas, o IFSP possui a composição do Conselho de *Campus* regulamentada pelo Regimento Geral dos Conselhos de *Campus* do IFSP, regimento este aprovado pela Resolução n.º 45 de 15 de junho de 2015.

A aplicação das boas práticas oriundas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA confere outras vantagens ao *campus* Hortolândia do IFSP, dentre as quais, a regulamentação da estrutura de relacionamentos da instituição. É de extrema importância para a Governança Corporativa, que todas as partes que possuem interesse na organização participem do processo através do compartilhamento da gestão. Isso garante que estas partes tenham seus direitos e interesses reivindicados junto à administração, permitindo assim o tratamento justo e equitativo das partes que se fazem presentes na instituição.

A elaboração de normas que viabilizem a disponibilização de datas no calendário acadêmico para a realização de Assembleias Gerais junto à comunidade acadêmica e grupos de interesse, além de contribuir para com o fortalecimento dessa estrutura de

relacionamentos, também contribui para com a promoção da participação e controle social e o compartilhamento de informações com a comunidade. As Assembleias Gerais de Acionistas constituem a instância máxima de decisão do sistema de Governança Corporativa proposto pela BOVESPA (BM&FBOVESPA, 2011).

No caso do objeto de estudo, por se tratar de uma organização pública, o entendimento é de que a comunidade acadêmica e os grupos de interesse configuram o papel de principal nesta relação (JENSEN; MECKLING, 1976). Assim, a realização de Assembleias Gerais com a presença destes grupos, além de fortalecer a estrutura de relacionamentos, também possibilita o aprimoramento das práticas de transparência, de compartilhamento das decisões e a promoção do sistema de Governança Corporativa junto à comunidade (IBGC, 2015).

Para uma melhor compreensão das práticas propostas pelo Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, e os elementos que podem vir a ser aplicados no *campus* Hortolândia do IFSP de forma a proporcionar um modelo de gestão que contemple tanto o que é exigido pelas Leis de Responsabilidade Fiscal, de Transparência e de Acesso à Informação, e que também venha a aprimorar as atuais práticas de transparência da instituição, será apresentado a seguir um quadro onde constam os itens do Regulamento de Listagem do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA que podem vir a ser aproveitados pela administração do *campus* Hortolândia, bem como aqueles que não podem ser aplicados.

Quadro 4: As Boas Práticas do Nível 1 e o *campus* Hortolândia do IFSP

DIMENSÃO DE GOVERNANÇA	PRÁTICA DO NÍVEL 1	APLICAÇÃO NO IFSP	EXPLICAÇÃO
PROPRIEDADE ¹	• Autorização para negociação de valores mobiliários no Nível 1 de G.C.	Não aplicável.	Por ser uma organização pública, a questão do direito da propriedade já fora transferida.
	• Oferta pública de distribuição.	Não aplicável.	Pelo fato de ser uma organização pública, o IFSP não pode ofertar ações.
	• Vedação à negociação nos seis primeiros meses.	Não aplicável.	Em razão de tratar-se de uma organização pública, o IFSP não oferta ações, portanto tal prática não é aplicável à instituição.

Continua

¹ Em razão de se tratar de uma autarquia, a questão do direito de propriedade já fora transferida.

Continuação

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Existência de um Regimento Interno definindo claramente as atribuições e funcionamento do órgão. 	Aplicável.	O IFSP inclusive já dispõe de um Regimento Interno definindo as atribuições e o funcionamento do Conselho de <i>Campus</i> (CONCAM).
	<ul style="list-style-type: none"> Vedação à Acumulação de Cargos. 	Não aplicável.	O cargo de Presidente do Conselho de <i>Campus</i> é ocupado pelo Diretor Geral em razão do Regimento Interno do Conselho de <i>Campus</i> , que determina que o Diretor Geral é membro nato e presidente do Conselho de <i>Campus</i> . Os demais conselheiros são eleitos entre seus pares.
	<ul style="list-style-type: none"> Mandato de no máximo 2 anos. 	Aplicável.	Segundo o Regimento Interno o mandato dos Conselheiros é de 2 anos.
	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação formal anual da diretoria executiva pelo Conselho. 	Aplicável.	A adoção da avaliação anual formal dos órgãos executivos pelo Conselho de <i>Campus</i> pode ser perfeitamente adotada pela instituição.
	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação formal anual do Conselho como órgão. 	Aplicável.	O Conselho de <i>Campus</i> pode vir a ter o seu desempenho avaliado formalmente pela comunidade acadêmica através de consulta à comunidade.
	<ul style="list-style-type: none"> Existência de Comitês ou Comissões de assessoramento ao Conselho. 	Aplicável.	A nomeação de comissões ou comitês de assessoramento ao CONCAM podem ser efetuadas pelo Diretor Geral, sendo que a nomeação destes órgãos está apenas condicionada à disponibilidade de servidores para atuarem nestas comissões.
	<ul style="list-style-type: none"> Existência de calendário anual de pautas do Conselho, contendo todos os temas a serem abordados ao longo do ano nas reuniões. 	Aplicável.	Além de promover a transparência, dentro de uma organização pública de valores e princípios democráticos, é possível que a comunidade possa propor pautas para serem discutidas no Conselho de <i>Campus</i> , o que já ocorre no <i>campus</i> Hortolândia.
	<ul style="list-style-type: none"> Anuência do Conselho para a Nomeação dos Membros da Administração Executiva. 	Aplicável.	O condicionamento da posse dos gestores à aceitação do Conselho de <i>Campus</i> pode ser aplicável, evitando assim que servidores venham a ser nomeados para funções de gestão exclusivamente em razão de favorecimento político.

Continua

Continuação

TRANSPARÊNCIA E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação de informações periódicas. 	Aplicável.	Esta prática é obrigatória aos órgãos da Administração pública em razão da Lei n.º 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação). Atualmente, as informações são divulgadas, porém, o acesso a essas informações não ocorre de forma simples. O objetivo é facilitar o acesso a essas informações, bem como a leitura dos dados disponibilizados.
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de Reuniões Públicas 	Aplicável.	A realização destas reuniões públicas podem vir a compor as Assembleias Gerais, que corroboram com o propósito de atender à Lei Complementar n.º 101/2009 (Lei de Transparência) com relação à promoção da participação de do controle social na organização pública.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração e divulgação de Calendário Anual para o exercício seguinte. 	Aplicável.	A elaboração e a publicação do Calendário Anual para o ano civil seguinte até a data de 10 de dezembro objetiva informar à comunidade dos eventos e atos administrativos, reuniões públicas e Assembleias Gerais, para que os membros da comunidade possam se programar com relação às suas demandas e interesses e levá-los ao conhecimento da administração.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de Política de Negociação de Valores Mobiliários. 	Não aplicável.	Pelo motivo do IFSP ser uma organização pública e não vir a negociar Valores Mobiliários, a elaboração de uma política que regulamente essas ações não é aplicável.
	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Remuneração de executivos alinhado com os interesses dos acionistas. 	Não aplicável.	A remuneração dos executivos já é determinada por Lei específica, de forma que não é possível alterar este sistema de remuneração.
	<ul style="list-style-type: none"> Dispersão acionária em distribuição pública. 	Não aplicável.	No Nível 1, nos casos de oferta pública de distribuições de ações, a companhia deve empreender esforços afim de alcançar a dispersão acionária, o que não se aplica às organizações públicas.

Continua

Continuação

TRANSPARÊNCIA E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão acionária em distribuição pública. 	Não aplicável.	No Nível 1, nos casos de oferta pública de distribuições de ações, a companhia deve empreender esforços afim de alcançar a dispersão acionária, o que não se aplica às organizações públicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectos relativos à oferta pública de distribuição de valores mobiliários. 	Não aplicável.	Os prospectos relativos à oferta pública de ações devem atender às normas vigentes, além de atender algumas regras da BOVESPA, o que não se aplica ao IFSP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dever de informar as negociações. 	Não aplicável.	No Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, os acionistas controladores ficam obrigados a comunicar a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão da Companhia que sejam titulares. Entretanto, tal prática não é aplicável às organizações do setor público.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de área específica no <i>website</i> corporativo com informações sobre Governança Corporativa. 	Aplicável.	A publicação de informações sobre as diretrizes de Governança Corporativa adotadas pela instituição pode ocorrer no <i>website</i> institucional trazendo para a comunidade maior clareza sobre as práticas e ferramentas de Governança Corporativa adotadas pelo IFSP.
AUDITORIA INDEPENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento direto e sistemático das Auditorias Independente e Interna com o Comitê de Auditoria. 	Parcialmente aplicável.	O relacionamento direto e sistemático com da Auditoria Interna com o Comitê de Auditoria é possível. Contudo, a Auditoria Independente no âmbito da Administração Pública Federal é exercida pelos Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU). A forma de atuação destes órgãos impede qualquer forma de relacionamento direto e sistemático.
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação formal dos auditores pelo Conselho. 	Parcialmente aplicável.	A avaliação formal dos membros do Comitê de Auditoria e da Auditoria Interna pode ser realizada pelos membros do Conselho de <i>Campus</i> . No entanto, não é possível proceder com esta avaliação com relação à Auditoria Independente.

Continua

Continuação

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de Código de Conduta. 	Aplicável.	A elaboração e aprovação de um código de conduta pelo CONCAM perfaz instrumento essencial para a regulamentação dos princípios e valores que devem orientar a relação do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP com servidores, alunos, prestadores de serviço, gestores e a comunidade de forma geral.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de política para situações que envolvam Conflito de Interesses. 	Aplicável.	Os conflitos de interesse são comuns em qualquer relação social. A adoção de uma política com o objetivo de mediar estes conflitos com uma solução viável para a organização é de fundamental importância para um sistema de Governança Corporativa tanto aplicado a organizações públicas como privadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sanções com o objetivo de preservar o cumprimento das regras do Nível 1 de Governança Corporativa. 	Não aplicável.	A BOVESPA aplica sanções em casos de descumprimento das regras às quais as empresas se submetem quando assinam o contrato de adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa. Tais sanções vão de notificações de descumprimento das regras, multas, sanções não pecuniárias, suspensão, até o impedimento de negociar no Nível 1. Tais sanções não são aplicáveis ao <i>campus</i> Hortolândia do IFSP, pois a instituição não pode aderir ao Nível 1 da BOVESPA. Pode apenas adotar algumas de suas práticas de Governança Corporativa com o intuito de aprimorar o sistema atualmente vigente.

Fonte: Adaptado de BM&FBOVESPA (2011, p. 4-12).

Como é possível observar através das informações e comparações apresentadas neste tópico, as regras do Nível 1 de Governança Corporativa atendem não apenas a demanda do *campus* Hortolândia do IFSP por uma ferramenta mais efetiva de Governança Corporativa, como também, em vários aspectos, convergem com as legislações que dispõem sobre práticas de transparência, *accountability* e promoção da participação e controle social em organizações públicas. A análise dos elementos do Nível 1 de Governança Corporativa comparados às necessidades da instituição levam ao entendimento que este seja, possivelmente, a prática institucionalizada de Governança Corporativa que mais se adeque às características da Instituição que é objeto do presente estudo.

No próximo capítulo, será abordada a metodologia a ser aplicada para que seja possível atender aos objetivos propostos no presente estudo, a definição da natureza da pesquisa adotada, os procedimentos técnicos para coleta de dados, bem como para interpretação das informações coletadas neste trabalho.

6. METODOLOGIA

6.1. Classificação da Pesquisa

Um trabalho de pesquisa é um procedimento reflexivo e crítico, que objetiva encontrar respostas para problemas ainda não solucionados (SILVA; MENEZES, 2005). Para Minayo (1992, p. 23), a pesquisa pode ser conceituada como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Desenvolvido com o propósito de gerar conhecimentos destinados à aplicação prática e com o objetivo de dirimir problemas específicos, este trabalho se utiliza de pesquisa de natureza aplicada, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à tipologia da abordagem utilizada nesta pesquisa, tendo em vista a natureza do problema proposto, se faz pertinente a pesquisa qualitativa. No âmbito das ciências sociais, as pesquisas qualitativas trabalham com a compreensão de crenças, valores, significados e motivações. Quando estes elementos são estudados sob a ótica dos métodos quantitativos, parte essencial do conhecimento acerca destes elementos se perde (BONI; QUARESMA, 2005).

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa não se preocupam com a representatividade numérica. A preocupação repousa na compreensão de um grupo social ou de uma organização, como no caso dessa pesquisa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32), as pesquisas qualitativas se preocupam “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Pelos aspectos que a caracterizam, as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa sofrem críticas pela sua natureza empírica, subjetiva, bem como pela possibilidade do pesquisador se envolver emocionalmente com o objeto (MINAYO; DESLANDES; GOMES 2009). Vários de seus opositores afirmam que a pesquisa qualitativa falha na comprovação de seus métodos (CHIZZOTTI, 2003). Becker (1994, p. 128), contudo, postula que:

A confiabilidade de tal análise é as vezes questionada de um modo equivocado, que joga com o sentido de "confiabilidade". A questão é colocada do seguinte modo: se

repetisse o estudo, um outro observador produziria, com a mesma análise, o mesmo modelo total? A resposta é obviamente que sim - mas apenas se ele usasse a mesma estruturação teórica e estivesse interessado nos mesmos problemas gerais, pois nem a estruturação teórica nem o problema principal escolhido para o estudo são inerentes ao grupo estudado.

A pesquisa qualitativa é descritiva. Os dados são analisados indutivamente pelos pesquisadores, e o processo e o significado são o foco principal dessa abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Para que seja melhor compreendida a diferença entre as abordagens de pesquisa, será efetuada uma breve descrição sobre a pesquisa quantitativa. Com raízes no pensamento positivista lógico, e frequentemente aplicada nas ciências naturais, essa abordagem enfatiza a lógica, o raciocínio dedutivo e aspectos mensuráveis (SILVA; MENEZES, 2005). Fonseca (2002, p. 20), assim define a pesquisa quantitativa:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Quando se observa essas explanações acerca das duas tipologias de abordagem da pesquisa, é possível verificar que ambas possuem pontos fortes e fracos. Contudo, essas tipologias são complementares, ou seja, os pontos fortes de uma complementam os pontos fracos da outra, contribuindo assim ambas para o desenvolvimento da Ciência (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao seu objetivo, as pesquisas podem ser classificadas em três tipos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa (GIL, 2002). A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), visa proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema estudado, e assim possibilitar a formulação de hipóteses. Sua aplicação envolve levantamento bibliográfico, entrevista com indivíduos que tiveram experiências com o problema estudado e a análise de exemplos que auxiliem na compreensão do problema.

Nas pesquisas descritivas, por sua vez, há descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda a análise de relações entre variáveis. Essas

pesquisas são caracterizadas pela utilização de técnicas para a coleta de dados, como questionário e a observação sistemática. As pesquisas explicativas, por sua vez, têm por objetivo identificar os fatores que corroboram para a ocorrência dos fenômenos. Através da pesquisa explicativa é possível identificar o cerne do problema. Por este motivo, é o tipo de pesquisa que mais se aproxima da realidade e também o mais complexo e delicado, pois em função de sua natureza detalhista e aprofundada, o risco de cometer erros é maior (GIL, 2002).

Devido à necessidade de se conhecer melhor a situação problema abordada por esta pesquisa, e também em função da necessidade de se obter uma visão geral acerca da viabilidade de intervenção, a pesquisa a ser utilizada neste trabalho, com relação aos objetivos, pode ser classificada como exploratória e descritiva. Os tipos de pesquisa exploratória e descritiva são os que mais se adequam às particularidades do trabalho.

A aplicação conjunta destes dois modelos se justifica, principalmente quando observado o fato de que a pesquisa explanatória vai possibilitar uma melhor compreensão do assunto a ser investigado, orientar a fixação de objetivos, a formulação de hipóteses e ainda possibilitar a descoberta de novas abordagens para tratar o problema, ao passo que a pesquisa descritiva vai permitir conhecer e relatar a realidade do fenômeno em estudo (ANDRADE, 2002).

O trabalho de pesquisa também deve ser classificado com base nos procedimentos técnicos que serão utilizados na sua execução. Em outras palavras, para confrontar a visão teórica com os dados empíricos, se faz necessário o delineamento de um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Este delineamento expressa, em síntese, o desenvolvimento da pesquisa com foco nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Assim, uma pesquisa é classificada quanto ao seu delineamento tendo como base o procedimento adotado para a sua coleta de dados (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002), são dois os grupos de delineamentos: um primeiro, cujos dados são obtidos através de documentos (ou “papéis”), e o segundo onde os dados são fornecidos por pessoas. O primeiro grupo se ocupa da pesquisa bibliográfica e documental, ao passo que no segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Segue uma explanação sucinta acerca dos tipos de pesquisa mencionados no parágrafo anterior:

- a) Pesquisa Bibliográfica: é a pesquisa elaborada com base em material já publicado, nos quais pode-se incluir livros, artigos publicados em periódicos e os materiais disponíveis para consulta na Internet.
- b) Pesquisa documental: a pesquisa documental se dá quando elaborada com base em material que não recebeu nenhum tratamento analítico.
- c) Pesquisa experimental: essa forma de pesquisa consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, e definir meios de controle e de observação dos efeitos que essas variáveis produzem no objeto.
- d) Pesquisa *ex-post facto*: a tradução literal dessa expressão é “a partir do fato passado”, ou seja, nesta pesquisa, o estudo é realizado somente após a ocorrência de variações na variável dependente. Em outras palavras, o estudo se dá após ocorrerem os fatos.
- e) Pesquisa levantamento: essa pesquisa se dá através do questionamento direto dos indivíduos ou grupos cujo comportamento se deseja conhecer.
- f) Pesquisa estudo de caso ou de campo: envolve o estudo aprofundado de um ou poucos objetos de forma a obter um amplo e detalhado conhecimento sobre este (GIL, 2002).

Com base nas características dos tipos de pesquisa descritos anteriormente, é possível afirmar que quanto ao seu delineamento, o trabalho ora apresentado pode ser classificado como um estudo de caso, pois o presente estudo se dá junto a uma comunidade específica, ou seja, a comunidade acadêmica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo. E a pesquisa será realizada dentro de seu contexto, ou seja, o *campus* Hortolândia, onde, imerso na realidade do objeto, será possível como pesquisador, observar as regras, costumes e convenções que regem esta comunidade (GIL, 2002).

6.2 A coleta de dados

Os trabalhos de coleta de dados costumam ser bastante prolongados e exigem a cooperação de diferentes atores que fazem parte da comunidade na qual a pesquisa é desenvolvida. Com base nestas dificuldades, Leon Festinger e Daniel Katz (1974), definem em seu trabalho uma série de ações que objetivam facilitar o trabalho de campo.

A primeira ação que os autores destacam em seu trabalho é a busca de apoio das lideranças locais. Essa ação visa tanto respeitar a estrutura hierárquica presente na organização, quanto proporcionar um clima de tranquilidade às pessoas que ocupam papéis nos níveis inferiores da hierarquia organizacional. Outra ação visa a busca de parcerias com pessoas ou grupos que tenham interesse na pesquisa. Atores que têm interesses nas mudanças propostas pela pesquisa no âmbito da organização ou da comunidade podem fornecer aos pesquisadores apoio essencial ao desenvolvimento do trabalho (FESTINGER; KATZ, 1974).

Prover informações oriundas da pesquisa aos membros da comunidade é outra ação que contribui para cessar problemas de desconfiança e rumores acerca do trabalho. Entretanto, como a divulgação de algumas informações podem prejudicar a pesquisa, o ideal é que sejam feitas apresentações da pesquisa em linhas gerais, sem se aprofundar muito nos detalhes. E por fim, o cuidado para preservar a identidade dos respondentes. Esta medida, de manter os respondentes anônimos, além de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que os respondentes tendem a contribuir de forma mais efetiva por se sentirem seguros ao não terem suas identidades reveladas, também corresponde uma obrigação moral dos pesquisadores (FESTINGER; KATZ, 1974).

Yin (2001), afirma que o desenvolvimento do estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos. O autor considera que são três os princípios que regem o ótimo desenvolvimento de um estudo de caso: a utilização de várias fontes de evidência (não utilizar uma fonte única), a criação de um banco de dados para o estudo e a manutenção de um encadeamento de evidências. A utilização destes princípios proverá base para o pesquisador sustentar a validade de constructo e a confiabilidade de sua pesquisa.

Além destes princípios, Yin (2001) destaca em seu trabalho seis fontes de evidências para o levantamento de dados: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os dados físicos. Existem outras fontes que podem ser observadas (fotografias, videoteipes, testes psicológicos, entre outros). Contudo, essas fontes, possuem pontos fortes e pontos fracos. Elas também são aplicadas com grande sucesso quando utilizadas de forma complementar uma das outras. Dessa forma, um bom estudo de caso demanda a utilização de várias fontes de evidência.

Neste trabalho serão utilizadas duas fontes de evidências: a entrevista e a análise documental.

6.2.1 Entrevista

Sobre a entrevista como instrumento de coleta de dados, Duarte (2004, p. 215) postula que:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Cabe ressaltar que para a realização de uma entrevista que cumpra o seu papel de prover material empírico para a sustentação da pesquisa, é necessário que o pesquisador: defina de forma clara os objetivos de sua pesquisa; conheça o contexto em que ele pretende realizar a sua investigação; internalize o roteiro da entrevista de forma a evitar “bloqueios”; e projete segurança e autoconfiança para o entrevistado (DUARTE, 2004).

Yin (2001) também esclarece que as entrevistas devem ser conduzidas de forma espontânea. Uma pesquisa conduzida com uma breve informalidade, sem, é claro, perder de vista os objetivos da investigação, possibilita que o pesquisador tanto indague os entrevistados acerca das questões que envolvem o projeto de pesquisa, como obtenha a opinião destes sobre determinados eventos.

Boni e Quaresma (2005) afirmam em seu trabalho que a entrevista é a técnica mais utilizada no processo do trabalho de campo, e que através desta técnica, pesquisadores buscam coletar dados objetivos, que são obtidos através de fontes secundárias como censo e estatística, e os dados subjetivos, obtidos apenas por meio da entrevista, e que descrevem elementos como os valores, as atitudes e as opiniões dos entrevistados.

A escolha do entrevistado também é parte fundamental do processo de entrevista. O escolhido deve possuir familiaridade com o tema pesquisado. Também é importante marcar a entrevista com antecedência, para assegurar que o entrevistador será recebido pelo entrevistado, e ainda garantir ao entrevistado de que sua identidade, assim como as suas confidências não serão divulgadas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Para Bourdieu (1999), citado por Boni, Quaresma (2005), também é parte crucial do processo de entrevista a elaboração das questões. Devem ser evitadas questões tendenciosas, ambíguas ou arbitrárias. É importante que as questões sejam colocadas de forma indireta, permitindo ao entrevistado que este exponha suas ideias e opiniões de forma livre, através de uma narrativa mais natural. As perguntas também devem ser feitas observando a sequência do pensamento do entrevistado, imprimindo assim um sentido lógico para a entrevista.

Em Ciências Sociais, os tipos de entrevistas mais utilizados são: a entrevista estruturada, entrevista semiestruturada, entrevista aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida (HV) e por fim, a entrevista projetada (BONI; QUARESMA, 2005). As entrevistas estruturadas são realizadas através de questionário estruturado previamente elaborado. Neste tipo de entrevista, o entrevistador tem o cuidado de seguir metodicamente a sequência preestabelecida no questionário. O objetivo deste cuidado é para que o entrevistador obtenha dos entrevistados respostas às mesmas perguntas (padronização), possibilitando assim que as respostas sejam comparadas, revelando a diferença entre as percepções e opiniões dos respondentes, e não entre as perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Este método de entrevista é geralmente empregado em pesquisas para obter os índices de desenvolvimento humano de determinado país ou região (os censos), pesquisas eleitorais, mercadológicas, dentre outras (BONI; QUARESMA, 2005). Britto Júnior e Feres Júnior (2011) destacam que a rapidez na execução, o fato de não exigir exaustiva preparação dos pesquisadores além da possibilidade de realizar a análise estatística dos dados em função das respostas padronizadas são as maiores vantagens oferecidas pela pesquisa estruturada.

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, permitindo ao entrevistado discorrer abertamente pelo tema proposto. Nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador segue um roteiro de questões previamente definidas. Contudo, a forma de se conduzir a entrevista se assemelha muito à de uma conversa informal. Essa abordagem permite ao entrevistador, ao perceber que determinado assunto não ficou claro ou precisa de uma atenção mais detalhada, intervir na entrevista com novas questões que possibilitem obter as informações desejadas. Outra vantagem deste tipo de entrevista é a possibilidade de se delimitar o volume de informações e também alcançar uma amostra melhor da população de interesse da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Na técnica de entrevistas abertas, o objetivo é explorar de forma mais ampla uma questão específica. As perguntas são abertas e conduzidas geralmente dentro de uma conversação informal (MARCONI; LAKATOS, 2002). Assim, o entrevistador assume uma

postura de ouvinte, interferindo minimamente para incentivar o entrevistado a falar sobre determinado assunto ou para evitar que a entrevista se encerre precocemente. Esta técnica é bastante utilizada para a compreensão de questões culturais e para a descrição de casos específicos (BONI; QUARESMA, 2005).

A técnica de entrevistas com grupos focais utiliza-se de grupos de participantes escolhidos com base no interesse da pesquisa. São realizadas reuniões com pequenos grupos de entrevistados (ou informantes), um animador, que intervém sempre que achar necessário trazer foco ou aprofundar a discussão, e um relator que auxilia o animador e registra o processo interativo. O objetivo principal dessa técnica é proporcionar aos participantes uma discussão aberta sobre um assunto de interesse comum (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

Outra técnica destacada por Boni e Quaresma (2005, p. 73) é a história de vida (HV). O principal objetivo dessa técnica é “retratar experiências vivenciadas por pessoas, grupos e organizações”. Os dados coletados através dessa técnica são extremamente ricos para análise, pois nestes dados, estão presentes elementos da dimensão coletiva, expostos a partir de uma perspectiva individual. E finalmente temos a entrevista projetiva. Esta técnica faz o uso de dispositivos visuais (filmes vídeos, pinturas, imagens, etc.). Posteriormente o entrevistador solicita ao entrevistado que este discorra sobre o que vê ou lê. A entrevista projetiva possibilita abordar temas delicados, que são difíceis de serem tratados de forma direta pelo entrevistador (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

Não existe dentro das Ciências Sociais um consenso que determine qual método de entrevista é o mais eficaz, pois a escolha do método depende sempre da natureza da pesquisa, dos objetivos desta, do tipo de entrevistados e, principalmente da habilidade e das preferências do pesquisador (BONI; QUARESMA, 2005). Ao considerarmos a natureza e o objetivo da pesquisa, o fator oportunidade (acesso aos entrevistados e aos documentos organizacionais), o tempo hábil para a execução do projeto de pesquisa e as informações necessárias para atender aos objetivos dessa pesquisa, podemos concluir que a entrevista semiestruturada seja a mais adequada para aplicação neste trabalho.

Tal escolha se justifica, além dos pontos já elucidados, pela possibilidade de se produzir uma melhor amostra da população de interesse, e também pela característica destas entrevistas produzirem respostas mais abrangentes do que as entrevistas estruturadas, por exemplo. Outra vantagem que justifica a escolha da entrevista semiestruturada é o clima de informalidade com o qual a entrevista pode ser conduzida que permite que se estabeleça uma relação de confiança entre entrevistado e entrevistador, que podem ser extremamente benéficos

para a coleta de dados. E por fim, existe também a possibilidade de corrigir possíveis enganos dos entrevistados, o que não é possível na utilização de questionários escritos (BONI; QUARESMA, 2005).

A realização das entrevistas para este trabalho se dará no local de trabalho dos entrevistados. Neste caso, além do fator oportunidade, foi considerado também o fato dos entrevistados estarem imersos no ambiente que também é objeto dessa pesquisa. De acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 69), nas entrevistas “devem ser usados instrumentos adequados para o registro das falas e debates”. Para garantir a fidedignidade dos registros das entrevistas, será efetuada a gravação da conversa através de aparelho gravador de voz. Além de permitir o registro, o uso deste equipamento possibilita que as conversas sejam analisadas posteriormente por diversas vezes, permitindo ao pesquisador observar informações relevantes que antes podem ter passado despercebidas.

É importante ressaltar que para este registro é necessário que haja o consentimento dos entrevistados. Tanto a participação na pesquisa quanto a gravação das conversas deverão ser devidamente autorizadas pelos entrevistados através da assinatura do *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (APÊNDICE A), documento este que contém todas as informações necessárias, descritas de forma clara, objetiva e de fácil entendimento, para que o entrevistado tenha todas as dúvidas acerca da pesquisa que se propõe a participar esclarecidas (BRASIL, 2012).

Para a realização das entrevistas, algumas considerações básicas serão observadas. A primeira dessas considerações é a apresentação do trabalho. O trabalho será apresentado resumidamente a todos os interessados: tanto para a instituição (através de seus dirigentes) quanto para os entrevistados (MINAYO, DESLANDES; GOMES, 2009).

Estes serão também informados sobre a importância da sua contribuição para com a pesquisa e para com a comunidade de forma geral. Os dirigentes do IFSP – *campus* Hortolândia, bem como os interessados, serão informados que a entrevista será submetida, analisada e aprovada pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, e que esta deverá cumprir todas as determinações da Resolução n. ° 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe sobre os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, bem como da Resolução CoPq n. ° 001/2016, que dispõe sobre o Regimento Interno do Comitê de ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar (BRASIL, 2016e).

A explicação dos motivos da pesquisa aos entrevistados, a justificativa da escolha dos entrevistados, procurando expor a razão pela qual foram selecionados para pesquisa, bem como a garantia de anonimato e de sigilo sobre os dados, complementam as considerações básicas iniciais da etapa de entrevistas (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

Com relação aos roteiros das entrevistas, estes foram elaborados em observação primeiramente ao objetivo da pesquisa bem como as características individuais dos entrevistados (função dentro do órgão, nível de escolaridade). Houve também o cuidado de elencar as questões seguindo uma sequência lógica de pensamento para os entrevistados, possibilitando assim que estes se mantenham atentos ao assunto e ainda assim confortáveis e com liberdade para discorrer sobre as questões propostas (BONI; QUARESMA, 2005). Os roteiros de entrevistas encontram-se no Apêndice B.

Segundo Bourdier (1999), citado por Boni, Quaresma (2005), após as entrevistas o investigador deve proceder com os relatórios das entrevistas. Nestes relatórios constarão observações sobre pontos relevantes das entrevistas que podem contribuir para com a pesquisa. O pesquisador também será responsável pelas transcrições das entrevistas, aliviando o texto de eventuais frases confusas, redundâncias verbais ou vícios de linguagem.

Para obter as informações necessárias que permitam compreender se a implementação do Nível 1 de Governança Corporativa sob a égide do pensamento institucional é aplicável ao contexto organizacional do *campus* Hortolândia do IFSP, se faz necessária a abordagem dos líderes formais da instituição. Pessoas com experiência não apenas na gestão *campus* Hortolândia, como também na Reitoria, em outros *campi* do IFSP e também em outros órgãos da administração pública das esferas municipal, estadual ou federal. Assim, para cumprir este objetivo, inicialmente serão entrevistados 11 representantes dos servidores e 1 representante dos discentes.

Foram escolhidos para a entrevista todos os membros do Conselho de *Campus*, que é presidido pelo Diretor Geral da instituição, e também é composto por dois representantes de cada classe, eleitos por seus pares (2 representantes dos docentes, 2 representantes dos técnicos-administrativos e 1 representante dos discentes). O Presidente do CONCAM e Diretor Geral do *Campus* Hortolândia, iniciou suas atividades junto à administração do *campus* como Coordenador de Tecnologia de Informação atuando também como Gerente Educacional. Os representantes dos docentes ambos exerceram funções de gestão dentro do órgão. Um deles atuou como Gerente Educacional no *Campus* Suzano do IFSP, e o outro como Coordenador da

área de Apoio ao Ensino. Os representantes dos técnicos-administrativos são membros de comissões internas e atuam como pedagogo e assistente social na instituição. O aluno, por sua vez, foi selecionado por ter sido eleito como representante turma do último ano do Curso Superior em Análise e Desenvolvimento de Sistemas do *campus* Hortolândia do IFSP, e por representar o público que se utiliza dos serviços oferecidos pelo IFSP, conhecendo assim os anseios e expectativas dos seus pares, e também por estar há quase três anos na instituição, conhecendo assim tanto as fragilidades quanto os seus pontos fortes do IFSP.

No período em que ocorreram as entrevistas o CONCAM não contava com os representantes da comunidade externa ao *campus* (representantes da sociedade civil, do poder público local e representantes do arranjo produtivo local), que, embora tivessem sido nomeados para compor o Conselho, em razão das repetidas faltas nas reuniões, deixaram de compor o órgão, nos termos do Regimento Interno do CONCAM. Neste mesmo período, em razão do aumento no número de servidores do *campus*, também ocorria a eleição para novos representantes do CONCAM, que, após as eleições passariam a contar com 3 representantes de cada uma das três categorias que compõem a comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos-administrativos).

Também foi selecionado para a entrevista o ex-Diretor Geral do *Campus* Hortolândia, por sua experiência atuando como Gerente Administrativo e Educacional no *Campus* Sertãozinho do IFSP, bem como na função de Diretor Geral também no *Campus* São João da Boa Vista do IFSP.

Outro entrevistado selecionado é o Administrador do *Campus* Hortolândia, que já atuou em funções de gestão no *campus*, dentre as quais a Coordenadoria de Manutenção, Almoxarifado e Patrimônio, Gerência Administrativa e que substituiu o Diretor Geral em diversas ocasiões, além de já ter tido a experiência de atuar em outras organizações públicas, dentre as quais, a Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, tendo atuado na Reitoria em São Carlos e no *campus* Sorocaba.

O Coordenador de Contabilidade e Finanças do *Campus* Hortolândia e a servidora que atua na área de Conformidade de Gestão (vinculada à Coordenadoria de Contabilidade e Finanças) também foram escolhidos em razão da importância estratégica de suas funções para com o Sistema de Governança Corporativa, bem como pelo conhecimento acerca das atividades desenvolvidas na instituição.

O Gerente da área Educacional foi também selecionado em função de sua experiência administrativa, tendo atuado na Gerência Educacional de outros *campi* do IFSP, e

também pelo valor de suas contribuições, sendo que a sua área de atuação é também a razão de ser da nossa instituição.

E por fim, fora selecionado o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, que atua junto à Pró-Reitoria de Administração do Instituto Federal de São Paulo. Além de sua experiência na atuação como membro de diversos conselhos e comissões e da importância de sua atuação junto à Pró-Reitoria de Administração, este dirigente pode apontar com propriedade a possibilidade da implantação de um sistema de Governança Corporativa no *Campus Hortolândia* do IFSP, bem como a possibilidade da multiplicação deste sistema para outros *campi* da instituição.

A escolha destes representantes da instituição é justificada não apenas pelos pontos destacados anteriormente, mas também em razão de grande parte destes servidores possuírem experiência administrativa em mais de um órgão público (órgãos estaduais, municipais e federais), além de atuarem junto a conselhos e comissões de grande importância institucional, como o Conselho de Ensino (CONEN), órgão vinculado diretamente à Pró-Reitoria de Ensino e a Comissão Própria de Avaliação (CPA), órgão vinculado à Reitoria e que integra o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), instituído pela Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004.

Todos os servidores foram selecionados após a análise de documentos de acesso público da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) do *campus Hortolândia* do IFSP (publicações de portarias de nomeação e de designação para funções), além da pesquisa do *Curriculum Lattes* de alguns destes servidores. Estes estão todos em exercício há mais de dois anos no IFSP, com experiência em diferentes áreas de atuação.

6.2.2 Pesquisa documental

“A análise de informações documentais é relevante em todos os tópicos do estudo de caso” (YIN, 2001, p. 107). Segundo o autor, este importante instrumento de coleta de dados pode assumir diversas formas:

- Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
- Agendas, avisos, minutas de reuniões e relatórios;
- Documentos administrativos, relatórios de gestão, planos de desenvolvimento e aperfeiçoamento dentre outros;
- Estudos e avaliações formais do local de estudo; e

- Artigos publicados em jornais, sites, etc.

As vantagens da utilização desta fonte de evidências são a estabilidade, ou seja, as fontes podem ser consultadas repetidas vezes, a exatidão, pois apresenta dados exatos e referências dos eventos, e também cobrem amplo espaço de tempo, vários eventos e ambientes múltiplos (YIN, 2001).

Quanto à sua tipologia, a pesquisa documental pode ser classificada em fontes de primeira e de segunda mão. As fontes de primeira mão são aquelas que não receberam tratamentos analíticos, ou seja, seus dados são brutos. Entre estes documentos podemos destacar as reportagens de jornal, documentos oficiais, contratos, cartas, filmes, fotos, etc. As fontes de segunda mão, por sua vez, são aquelas que receberam algum tipo de tratamento analítico. Como exemplo de fontes de segunda mão, podemos citar os relatórios de pesquisa, relatórios de gestão, tabelas estatísticas, manuais de procedimento, decisões judiciais, entre outros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No desenvolvimento de estudos de caso, a utilização da pesquisa documental é importante para comprovar ou reforçar evidências obtidas de outras fontes. Além de corroborar com estas evidências, a pesquisa documental, ao trazer informações que contradizem os dados obtidos em outra fonte de evidências, sinalizam ao pesquisador a necessidade de realizar investigações de maior profundidade, e também podem prover ao pesquisador novas informações de estimável relevância para o desenvolvimento da pesquisa (YIN, 2001).

Não obstante, existem diversas críticas acerca da utilização da pesquisa documental como fonte de evidências. As principais críticas direcionadas a este instrumento de coleta de dados são a seleção de documentos de forma tendenciosa pelo pesquisador e o relato de visões de forma tendenciosa pelo autor do documento. Além destas críticas, algumas dificuldades que podem ser enfrentadas ao se utilizar deste tipo de fonte é a possibilidade de se deparar com documentos incompletos ou irrecuperáveis, ou ainda a possibilidade de ter acesso negado a determinados documentos (YIN, 2001).

Em razão do presente trabalho ser desenvolvido em uma instituição com fortes características burocráticas, a análise da documentação é fundamental para que se conheça as regras que regem a instituição e seus servidores, além das demandas da comunidade sobre questões que envolvem a transparência e a prestação de contas acerca da utilização dos recursos públicos por parte da administração.

Dessa forma, serão analisados neste trabalho os Relatórios de Auto Avaliação Institucional do exercício 2015. Este relatório desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) junto aos servidores e alunos do IFSP, traz informações sobre a percepção destes atores acerca das práticas da instituição, objetivando, com os resultados obtidos através deste relatório, a melhoria das práticas administrativas e educacionais.

Também serão estudados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018 da Reitoria e do *campus* Hortolândia, bem como de suas atualizações. Estes são os documentos mais importantes do planejamento institucional, e estão em constante desenvolvimento, pois precisam estar sempre sendo readequados à realidade que envolve o ambiente institucional (cortes orçamentários, necessidade de desenvolvimento de novos cursos, força de trabalho, etc.), e principalmente em razão destes documentos traduzirem os anseios da comunidade acadêmica, ou seja, os desejos dos detentores da propriedade da instituição com relação ao desenvolvimento desta.

Será efetuada ainda a análise das Leis às quais o IFSP se submete enquanto autarquia vinculada ao Ministério da Educação, do Estatuto do IFSP, normas e regimentos e relatórios da instituição. A escolha destes documentos é justificada pela importância das informações contidas nestes para a efetiva realização deste trabalho, e ainda pela facilidade de acesso aos documentos, por se tratarem de documentos públicos.

Os documentos mencionados não serão anexados neste trabalho.

6.2.3 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas e a organização dos dados obtidos nas etapas anteriores, será iniciada a etapa da análise dos dados. Em seu artigo, Capelle, Lopes-Melo e Gonçalves (2003, p. 252) afirmam que “a transformação de dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa, envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador”.

Nesta etapa da pesquisa, se faz necessário o uso de instrumentos que permitam encontrar nos dados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental, informações que expliquem ou permitam revelar os fenômenos investigados. Nas análises de dados obtidos através de instrumentos de comunicação, dois instrumentos teórico-metodológicos se destacam por sua aplicação em pesquisas: a análise de conteúdo e a análise de discurso (CAPELLE; LOPES-MELO; GONÇALVES, 2003).

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2009), a análise de conteúdo é o método mais comum para a análise e o tratamento dos dados em pesquisas qualitativas. Não obstante, a análise de conteúdo pode também ser utilizada para pesquisas quantitativas (CAPELLE; LOPES-MELO; GONÇALVES, 2003). Surgida no início do século XX e influenciada pelos princípios do positivismo, a análise de conteúdo fora concebida a partir de uma perspectiva quantitativa. Esse método de análise de dados era empregado inicialmente na descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo expresso de comunicação (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

Na década de 1950, entretanto, com a acentuação do debate entre a pesquisa qualitativa e quantitativa no âmbito das ciências sociais, precipitaram-se também as discussões acerca da utilização da análise de conteúdo por uma ou por outra abordagem. Em comunicações, as técnicas quantitativas se concentram na frequência com que determinados eventos ocorrem na comunicação, ocupando-se com novos meios para mensurar aos fenômenos observados, ao passo que as técnicas qualitativas concentram seus esforços na presença ou ausência de características observadas nas comunicações. Dessa forma, o objetivo da aplicação da análise de conteúdo nas pesquisas qualitativas, inicialmente, era o de superar os resultados meramente descritivos obtidos através dos métodos quantitativos, e assim trazer interpretações mais profundas dos fenômenos observados de forma lógica (CAPELLE; LOPES-MELO; GONÇALVES, 2003).

A análise de discurso, por sua vez, trabalha com o sentido, e não com o conteúdo de uma comunicação. Este sentido não é traduzido, ele é produzido. Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise de discurso é composta pelos elementos: ideologia, história e linguagem. A ideologia, segundo as autoras, pode ser entendida como o posicionamento do indivíduo quanto à sua identificação com um discurso. A história representa o contexto sócio-histórico no qual o indivíduo está inserido e a linguagem é o texto (a forma de comunicação) que traz “pistas” sobre as informações que o indivíduo pretende passar. Dessa forma, a análise de discurso vai além do que é dito ou escrito. Assim, seu objetivo principal é a interpretação, permitindo assim revelar o sentido que o indivíduo pretendia transmitir em seu discurso (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A principal diferença entre essas duas formas de análise, é que a análise do discurso trabalha com o sentido do discurso, e não com o conteúdo. Já a análise de conteúdo, obviamente trabalha com o conteúdo, ou seja, com “a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para a sua interpretação”

(CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683). Assim, podemos entender que a análise de conteúdo se concentra apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste.

Com base nas informações observadas até então sobre essas duas técnicas de análise de dados, é possível entender que a análise de conteúdo, quanto à sua forma de interpretação, pode ser aplicada tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas, ao passo que a análise de discurso pode ser aplicada, quanto à sua forma de interpretação, exclusivamente às pesquisas qualitativas (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Assim, como o objetivo deste trabalho é analisar os discursos obtidos através das entrevistas, a relação destes quanto ao sentido produzido pelos entrevistados, as informações que estes pretendem passar ao entrevistador e ainda a busca pela compreensão não apenas do que é dito, mas também das ideias que permeiam os seus discursos, é possível observar que, para atender ao que se objetiva na presente pesquisa, se faz necessária a adoção da técnica da análise de discurso.

O uso da análise de discurso, como vimos anteriormente, se concentra na análise de todos os discursos como uma criação social dependente de seu contexto ideológico e histórico social. Eles reproduzem assim um método complexo, que trabalha com a articulação de três áreas do conhecimento científico: o materialismo histórico, que abrange a teoria das formações sociais e suas transformações no decorrer da história; a linguística, uma teoria que aborda as ferramentas da sintaxe e os processos de enunciação; e ainda a teoria do discurso, que trata da determinação histórica dos processos semânticos (ORLANDI, 1996, citado por CAPELLE; LOPES-MELO; GONÇALVES, 2003).

A análise do discurso não trabalha apenas a interpretação, ela vai além, trabalhando os limites, utilizando-se de mecanismos como parte do processo de significação. Não existem atalhos para a interpretação. O que existe é um método, a construção de um dispositivo teórico (ORLANDI, 2009). Neste contexto, Orlandi (2009) destaca que, para a análise do discurso, o analista deve distinguir, essencialmente, três componentes: a inteligibilidade, a interpretação e a compreensão. O primeiro componente traz o sentido à língua. Como exemplo, podemos utilizar a frase “Ele disse isso”. É necessário apenas o conhecimento do idioma português para sabermos que tal enunciado é inteligível. Contudo, ele não é passível de interpretação, pois não é possível saber quem é o sujeito (ele), bem como o que “ele” disse.

Se adicionar ao contexto da primeira frase a seguinte narrativa: José afirma que Paulo não vem à reunião. O Diretor pergunta: “Como você sabe que ele não vem? ”, ao que

José responde: “Ele disse isso”. Agora a frase é passível de interpretação, pois é possível interpretar que “Ele”, na frase, é Paulo. Também é possível interpretar que ele disse que não viria à reunião (ORLANDI, 2009).

A compreensão, entretanto, vai além da interpretação. Orlandi (2009) afirma que a interpretação está ligada a um sentido. A compreensão, porém, trata de “saber como um objeto simbólico (enunciado, texto, pintura, música, dentre outros), produz sentidos” (ORLANDI, 2009, p. 26), ou seja, a compreensão busca observar outros elementos presentes em um processo de significação, trazendo um entendimento de como estes outros elementos complementam o sentido. Utilizando a narrativa do exemplo anterior, através das palavras de José é possível compreender que Paulo não tinha interesse, ou fazia pouco caso da reunião. Ou ainda que José tentou prejudicar o colega ao fazer tal afirmação ao Diretor.

Em síntese, a análise de discurso objetiva compreender como um objeto simbólico produz sentidos, fazendo com este propósito, o uso de uma nova prática de leitura. Essa nova prática implica em expor como o texto organiza os gestos de interpretação que relacionam o sujeito e o sentido (ORLANDI, 2009).

A formulação das questões que fundamentam a análise constitui responsabilidade do pesquisador. Assim, de acordo com o material da análise, o pesquisador utiliza conceitos específicos que produzem resultados únicos, cruciais na descrição dos materiais da análise. O que define o dispositivo analítico é a questão trazida pelo analista, a natureza do material que analisa e a finalidade desta análise (ORLANDI, 2009). Assim, na pesquisa ora apresentada, as perguntas das entrevistas serão organizadas observando a relação destas com o discurso dos entrevistados, fazendo opção por utilizar conceitos e procedimentos que serão fundamentais para nos auxiliar na resolução do problema proposto.

Resumindo, trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. O procedimento técnico usado é o estudo de caso. A coleta de dados será feita através de entrevistas semiestruturadas bem como coleta documental. A análise dos dados será via análise de discurso.

No próximo capítulo será abordado o processo de pesquisa documental, a análise das leis, estatuto, regimentos e atos normativos do IFSP, além de relatórios e outros documentos, bem como a verificação se estes documentos corroboram para com o processo de implantação das boas práticas do Nível 1 de Governança Corporativa no *campus* Hortolândia do IFSP, ou se estes documentos podem restringir ou impedir a implantação deste sistema.

7. A PESQUISA DOCUMENTAL

7.1. Governança Corporativa no IFSP

Nesta etapa do trabalho, analisou-se o processo de pesquisa documental. Tal pesquisa visa obter, através da análise dos documentos que regulam o funcionamento do IFSP, informações que sirvam de respaldo legal e normativo para a instalação de um sistema de Governança Corporativa na instituição, bem como a verificação da existência de iniciativas de melhorias no processo de transparência, tratamento equitativo das partes de interesse na instituição e prestação de contas da gestão no âmbito do IFSP, ou ainda demandas da comunidade com relação a este tipo de gestão.

Gil (2002) afirma que, como todas as formas de investigação social, a pesquisa documental possui inúmeras críticas, sendo o da objetividade considerado o mais crítico pelo autor. Por este motivo, se faz necessário observar as mais diversas implicações referentes aos documentos analisados antes de iniciar as conclusões.

Também é importante frisar que, para este tipo de pesquisa, a análise dos documentos não objetiva obter respostas definitivas para o problema proposto. O objetivo, como já vimos é conhecer o ambiente no qual a instituição está inserida, e os elementos que podem alavancar ou restringir o processo de mudança.

No tópico seguinte serão observados a conformidade dos componentes do sistema de Governança Corporativa às Leis e normas que regulamentam o funcionamento do *campus* Hortolândia do IFSP.

7.2. Definição dos Componentes do Sistema de Governança Corporativa

No capítulo 2 do presente estudo foram definidos três principais objetivos que orientam o desenvolvimento desta pesquisa. O primeiro destes objetivos trata da definição dos componentes do sistema de Governança Corporativa, ou seja, o levantamento do ambiente legal, voluntário e regulatório no qual o *campus* Hortolândia do Instituto Federal de São Paulo se insere.

A repetida exposição de diversos escândalos de corrupção nas mídias envolvendo a administração pública ao longo de toda recente história da democracia brasileira despertou, em grande parte da comunidade, a preocupação com a forma como são aplicados os

recursos públicos nas mais diversas esferas de poder. Essa preocupação social demanda a disponibilização de instrumentos de monitoramento e controle que possam ser facilmente acessados, interpretados e compreendidos pelo cidadão comum (MARTINI ALMEIDA et al, 2015).

Neste contexto, o IFSP, uma autarquia do Governo Federal vinculada ao Ministério da Educação, têm sofrido forte pressão, principalmente por parte de sua comunidade interna, para promover a transparência e a prestação de contas (*accountability*) de seus atos administrativos. Este posicionamento da comunidade acadêmica leva a gestão a buscar formas de comunicação rápidas, confiáveis e claras, estreitando assim uma relação de confiabilidade e reduzindo a assimetria de informações entre a gestão e a comunidade.

7.2.1. Ambiente Legal e Regulatório

No âmbito legal, essa demanda da sociedade por maior transparência na aplicação dos recursos públicos rendeu importantes frutos. Dois grandes passos foram dados com a publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000) e da Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011). Estes são dois marcos para a gestão pública. Estas leis normatizam a disponibilização de informações orçamentárias e de execução financeira à comunidade. Submetem-se a estas Leis os órgãos e entidades do Poder Executivo, do Poder Legislativo (inclusive os Tribunais de Contas, o Poder Judiciários e o Ministério Público), os órgãos da administração direta, os fundos, as autarquias, as fundações e as empresas estatais dependentes.

A gestão no setor público, conforme dispõe o *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, tem como alicerce o princípio da legalidade. De acordo com este princípio, o gestor pode fazer somente o que é previsto em lei. Não obstante, a Lei de Responsabilidade Fiscal fixa normas de finanças públicas e regulamenta a responsabilidade dos gestores no que concerne à execução e à gestão de receitas e despesas no âmbito das organizações públicas.

Embora o enfoque principal da Lei Complementar n.º 101/2000 seja sobre a responsabilidade da gestão fiscal das instituições públicas, é importante compreendermos que a gestão da coisa pública, ante às demandas reivindicadas pela comunidade em decorrência dos eventos anteriormente citados, deve considerar além da responsabilidade fiscal, a responsabilidade social (MARTINI ALMEIDA et al, 2015).

A Lei n.º 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), por sua vez, é outro dos pilares que fornecem sustentação legal para a implementação de sistemas de Governança Corporativa nas instituições públicas. Publicada em 18 de novembro de 2011 e sancionada em 16 de maio de 2012, esta lei representa outro marco em direção à consolidação da democracia no Brasil.

Previsto no artigo 5.º, inciso XXXIII do capítulo I (“dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”) da Constituição Federal de 1988, o direito de acesso à informação pública passa, com a vigência da Lei de Acesso à Informação, a ser tratado como regra e o sigilo como exceção. Assim, a sociedade passou a ter acesso às informações públicas produzidas ou sob custódia dos órgãos e entidades governamentais. Porém a Lei de Acesso à Informação ainda restringe a divulgação de algumas informações. Essas são informações que podem trazer riscos à sociedade ou ao Estado. No entanto, como vimos anteriormente, estas informações, sob essa nova ordem, são tratadas como exceção.

Em seu artigo 8.º, a Lei de Acesso à Informação destaca o dever das organizações públicas de divulgar na *Internet* informações de interesse coletivo ou geral. No âmbito do Poder Executivo Federal, a regulamentação da Lei de Acesso à Informação se deu através do Decreto n.º 7.724, de 16 de maio de 2012. De acordo com este decreto, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal ficam obrigados a publicar em seus sítios eletrônicos a seguinte relação de informações:

- Estrutura organizacional, competência do órgão, endereço, telefones e horários de atendimento ao público;
- Os programas, projetos, ações, obras atividades, a indicação do responsável, as metas, os resultados e os indicadores;
- Os repasses e as transferências de recursos financeiros;
- A execução orçamentária e financeira detalhada;
- Os procedimentos licitatórios, os contratos celebrados e as notas de empenho emitidas;
- A remuneração dos servidores de forma individualizada;
- As respostas às perguntas mais frequentes efetuadas pela comunidade;
- O contato da autoridade responsável pelo monitoramento da Lei de Acesso à Informação na instituição e informações sobre o Serviço de Informações ao Cidadão; e

- Relação das informações desclassificadas nos últimos doze meses no órgão e a relação de informações classificadas em cada grau de sigilo, contendo neste segundo caso o código de indexação do documento, a categoria da informação, a indicação do dispositivo legal que fundamenta a classificação, além das datas de produção, classificação e o prazo da classificação.

Os sítios eletrônicos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem ainda atender aos seguintes requisitos, em atendimento às normas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

- Conter formulário para pedidos de acesso à informação;
- Conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;
- Permitir a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos;
- Possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;
- Divulgar em detalhes os formatos utilizados para a estruturação da informação;
- Garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis;
- Indicar instruções que permitam que o requerente se comunique com o órgão ou entidade por meio eletrônico ou telefone; e
- Garantir a acessibilidade de conteúdo a pessoas com deficiência.

A Lei Complementar n.º 131, de 27 de maio de 2009, amplamente divulgada como a “Lei de Transparência”, acrescenta dispositivos à Lei de Responsabilidade Fiscal. A principal contribuição desta lei às demandas do controle social sobre as ações de gestão do setor público está na determinação da disponibilização em tempo real de informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Outros aspectos da Lei de Transparência que contribuem para a governança das organizações do setor público abrangem o incentivo à participação popular e realização de audiências públicas durante processos de elaboração e discussão de planos, Lei de Diretrizes Orçamentárias e orçamentos.

Estas três leis (Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei de Acesso à Informação e Lei de Transparência), compõem o rol legal no qual o IFSP se insere enquanto autarquia do Poder Executivo Federal. Embora a instituição atenda ao que determina essas leis e suas regulamentações, é possível perceber, por meio do relatório de avaliação institucional (BRASIL, 2016c), que a comunidade, em sua grande maioria desconhece, não se utiliza, ou pouco faz uso destas ferramentas, mesmo contendo importantes informações disponíveis para consulta pública no sítio eletrônico institucional.

No sítio eletrônico da instituição (www.ifsp.edu.br), é possível que o cidadão acesse ao Serviço de Informação ao Cidadão – SIC. Este serviço permite que qualquer pessoa, física ou jurídica encaminhe pedidos de acesso à informação para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (inclusive do IFSP). Também é possível que o usuário obtenha o prazo de atendimento do seu pedido através de número de protocolo gerado, e ainda receber a sua resposta através de correio eletrônico. O cidadão também pode entrar com recursos, fazer reclamações e consultar as respostas recebidas. O objetivo do Serviço de Informação ao Cidadão é facilitar o exercício do direito de acesso às informações públicas.

Neste canal podem ser observadas tanto informações legais, regulatórias como informações disponibilizadas voluntariamente pelo IFSP. Dentre as informações legais e regulatórias estão a estrutura organizacional, a competência de atuação do órgão, endereço, telefones e horários de atendimento ao público, os relatórios de receitas e despesas, programas, projetos e ações, os relatórios de gestão e prestação de contas (disponíveis até o exercício 2014), os convênios e transferências, informações individualizadas sobre a remuneração dos servidores, as licitações e contratos, acordos de cooperação, as notas de empenhos emitidas e a execução orçamentária, a ouvidoria e as perguntas mais frequentes feitas pelos usuários do serviço.

As informações disponibilizadas à sociedade são confiáveis. Contudo, essas informações são disponibilizadas de forma bruta (documentos de execução financeira) ou através de extensos relatórios de gestão, o que dificulta a análise por parte do cidadão comum.

Em outros casos, é necessário que o usuário possua um conhecimento básico sobre o que deseja consultar (como o número de um processo licitatório, ou o número da Unidade Administrativa de Serviços Gerais – UASG) para que se tenha acesso a informações sobre processos de compra, por exemplo. Algumas vezes é necessário que o usuário acesse diversos sítios eletrônicos do governo federal para que possa obter uma informação.

Assim, é possível inferir que, embora os dados da gestão estejam disponíveis para consulta, um sistema de Governança Corporativa eficaz e transparente exige a organização e disponibilização destas informações de forma clara, rápida, em linguagem de fácil compreensão e, principalmente, informações confiáveis.

No próximo tópico será analisado o ambiente voluntário no qual o *campus* Hortolândia do IFSP se insere, bem como a forma como este ambiente é regido pelas leis e atos normativos.

7.2.2. Ambiente Voluntário

O objetivo principal da implementação da Governança Corporativa junto aos órgãos e entidades do setor público é prover instrumentos de controle e fiscalização dos atos dos gestores públicos, possibilitando assim a detecção e a correção de irregularidades, garantindo dessa forma os interesses da sociedade. Essa é uma forma de aproximar a sociedade do Estado (MARTINI ALMEIDA et al, 2015).

Segundo Di Pietro (2006), embora o controle seja uma atribuição do Estado, a sociedade pode e deve atuar neste sentido visando assegurar não apenas os seus interesses individuais, mas também a proteção dos interesses coletivos. De acordo com a autora, o controle popular é o meio mais eficaz de controle da administração pública.

A participação dos cidadãos no efetivo exercício do controle social é essencial para que a administração atue de forma mais eficiente. Entretanto, para que isso ocorra se faz necessária a conscientização da sociedade com relação à importância de se exercer este controle.

Alguns autores concebem que, para que o controle social funcione, é preciso não apenas conscientizar a sociedade de seus direitos, mas também criar instrumentos de participação. Estes instrumentos precisam ser amplamente divulgados e estar disponíveis ao alcance de todos (DI PIETRO, 2006; SILVA, 2002).

Silva (2002, p.130) entende que faltam vias de atuação. Nas suas palavras:

O cidadão comum não sabe como atuar e tem medo de exercer a sua cidadania por falta de informação e receio das repercussões que possam advir dos seus atos. Para reduzir essas incertezas, é preciso viabilizar canais formais de acolhimento de denúncias e disponibilização de informação simples, consistente e por meio de regras claras. Podem ser criadas, por exemplo, Ouvidorias, com procedimentos processuais definidos, prazos e mecanismos de divulgação das ações, nos sistemas de Controle

Interno dos órgãos governamentais, que do ponto de vista de controle são os órgãos mais próximos ao local da execução dos recursos.

Silva (2002) postula ainda, que a sociedade precisa estar preparada para exercer este controle. Caso contrário não existirá comprometimento social na ação de controle. Defende a criação de um projeto educacional de longo prazo, com a introdução de matéria no currículo de alunos do ensino básico e fundamental, objetivando a construção de uma sociedade mais informada e consciente de seus deveres e obrigações.

Campos (1990) complementa a proposta de Silva. O autor afirma que, para que a comunidade seja capaz realmente de exercer este controle sobre os atos do Estado, é necessário, além do conhecimento de seus direitos, deveres e obrigações, que se atinja também um certo nível de organização de suas demandas e interesses.

O *accountability*, segundo o autor, é de fundamental importância quando se fala sobre participação social nas políticas públicas e responsabilização dos gestores públicos por suas ações. Quando as atividades governamentais se expandem, aumentando a intervenção do Estado na vida da sociedade, a preservação dos direitos democráticos requer um controle efetivo e organizado da sociedade. Uma sociedade não atuante, não será capaz de garantir o *accountability*.

A Lei de Responsabilidade Fiscal reforça a necessidade de que os órgãos públicos se empenhem para se aproximar dos cidadãos com o propósito de motivá-los a, de forma mais prática, buscar as informações disponíveis e tentar compreendê-las. Entretanto, é importante compreender que, mais do que uma mobilização institucional, se faz necessária uma mudança na cultura que permeia a sociedade. Possivelmente um trabalho educacional de longo prazo conforme sugere Silva (2002).

No ambiente de atuação do *campus* Hortolândia do IFSP, existem esforços da administração para que haja a participação da comunidade interna e externa nos processos de gestão. Entretanto, em razão de problemas já apontados anteriormente, como a dificuldade de organização da comunidade interna e externa, e a falta de conhecimento acerca das ferramentas disponíveis, a mobilização da sociedade local no exercício do controle e da fiscalização dos atos da gestão é mínimo, e frequentemente mal articulado.

Estas mobilizações, quando ocorrem, se resumem em algumas reclamações realizadas através de correio eletrônico, muitas vezes direcionadas a setores que não são responsáveis pela demanda. Algumas reclamações chegam a despertar a desconfiança de

servidores. Outras demandas por informações ou reclamações, encaminhadas através da Ouvidoria, são direcionadas aos setores responsáveis e são respondidas por correio eletrônico de forma rápida e clara.

Uma das iniciativas mais importantes desenvolvidas pelo IFSP, no sentido de avaliar as práticas da instituição e promover ações de melhorias destas práticas, é o Programa de Avaliação Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP, um programa conduzido pela Comissão Própria de Avaliação do IFSP (CPA-IFSP), uma comissão composta por discentes, docentes, técnicos administrativos e representantes da sociedade civil. Este programa visa atender os seguintes objetivos:

- Identificar as potencialidades e as limitações da Instituição em suas políticas e suas práticas, em relação ao ensino à pesquisa e à extensão;
- Promover a participação de toda a comunidade no processo de auto-avaliação (professores, servidores técnicos, estudantes, gestores e sociedade civil representada);
- Socializar as informações e recolher sugestões para subsidiar a tomada de decisões nas Unidades de Ensino junto à Administração Geral da Instituição;
- Desenvolver um processo contínuo de auto-avaliação no IFSP em ciclos anuais, estabelecendo uma cultura de avaliação institucional;
- Elaborar relatório de resultados e divulgar externamente aos órgãos Federais e internamente a todos os órgão e setores da instituição (BRASIL, 2016c).

No Relatório de Autoavaliação Institucional do exercício 2015, a Comissão Própria de Avaliação apontou no item 3.7, como a comunidade percebe a participação e o acesso da sociedade geral às informações do IFSP, principalmente quanto aos quesitos de acesso aos resultados das avaliações institucionais, estímulo para participação da sociedade em ações de auxílio e eventos, existência de mecanismos de transparência institucional e o acesso da comunidade à ouvidoria (BRASIL, 2016c).

Nesta pesquisa, a Comissão Própria de Avaliação se utilizou de um sistema no qual foram auferidos a cada um dos indicadores, distribuídos em cinco eixos, diferentes níveis de percepção dos critérios avaliados. O conceito 1 da pesquisa apontava quando o indicador avaliado não existe ou não está relacionado na instituição (na enquete o conceito aparecia frequentemente como “não há”). O conceito 2, quando o indicador assinalado configurava um

conceito observado como “insuficiente”. O conceito 3, por sua vez, apontava quando o indicador configurava um conceito suficientemente presente na instituição. O conceito 4, quando o indicador configurava, na visão do respondente, um conceito avaliado como “muito bom”. E finalmente, o conceito 5, que era apontado quando o conceito avaliado configurava um conceito observado como “excelente”.

Com base nestes critérios, os resultados apresentados demonstraram a fragilidade destes elementos quando dirigidos à comunidade externa (sociedade civil). Quando dirigidos à comunidade interna (discentes, docentes e técnicos administrativos), vários destes itens foram avaliados apenas como “suficientes”. O item referente à existência de mecanismos de transparência institucional foi considerado “insuficiente” tanto para a comunidade interna quanto externa.

Ou seja, os esforços voltados à participação da comunidade na instituição por meio do controle e da fiscalização dos atos da administração foram considerados frágeis e insatisfatórios. Uma das ações propostas para corrigir estas falhas com base na análise da avaliação é a intensificação das atividades de comunicação junto à comunidade interna e externa, somada à implantação de novos meios de comunicação (BRASIL, 2016c).

Uma iniciativa recente da instituição é a disponibilização, no recém-inaugurado sítio eletrônico do *campus* Hortolândia, de informações sobre a participação da comunidade nas ações do IFSP. Essas informações abrangem a disponibilização de relatório dos pedidos de acesso à informação, os convites à comunidade para a participação em assembleias e reuniões onde serão discutidos o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Político Pedagógico, além da disponibilização de informativos das coordenadorias e Gerências do *campus* Hortolândia, onde são divulgadas informações sobre a execução orçamentária do *campus*, ações de manutenção, projetos institucionais, dentre outros.

O objetivo a ser atingido com a divulgação dessas informações é o incentivo à participação popular, fortalecendo e articulando assim, os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo, além da atuação conjunta entre a administração do IFSP e a sociedade civil.

Como se trata de uma ação recente, a instituição ainda não dispõe de dados que possam confirmar a melhoria na participação da comunidade junto à instituição. Porém, é possível verificarmos a mobilização do *campus* Hortolândia do IFSP, através de sua

administração, e até por iniciativa de seus servidores para aproximar a comunidade da instituição.

Outra ação a ser implementada pela instituição caso seja observada implantação das práticas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA junto à administração do *campus* Hortolândia do IFSP, é a criação de um código de conduta onde estejam expressos os princípios e valores do IFSP e a forma como estes devem orientar as relações do *campus* com servidores, alunos, terceiros, gestores e com os grupos de interesse na instituição, bem como a formalização de uma agenda com as reuniões e assembleias gerais a serem realizadas pela administração do *campus* Hortolândia do IFSP. A implementação destas práticas é descrita de forma mais detalhada no Capítulo 5, tópico 5.3.

Enfim, a forma como as informações são disponibilizadas no atual contexto, não atende aos interesses da comunidade acadêmica. Essas informações são disponibilizadas através do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) no sítio eletrônico da Reitoria. Ao observar a avaliação da comunidade expressa no Relatório de Auto avaliação Institucional do exercício 2015 (BRASIL 2016c), é possível inferir que não basta que a administração pública disponibilize informações, nem que existam leis que normatizem a divulgação dessas informações. Para que a Governança Corporativa se desenvolva de forma adequada, é essencial que o controle social seja de fato exercido pela comunidade e que a administração pública disponibilize instrumentos adequados e compreensíveis, fomente a cultura do controle e da participação social, além de promover intensamente a utilização destas ferramentas pela sociedade, para que este controle venha a ser efetivamente exercido (DI PIETRO, 2006).

No próximo tópico, será tratada a possibilidade da instalação de agentes de Governança Corporativa, de forma a constituir uma estrutura de Governança Corporativa completa na instituição. A constituição dessa estrutura, entretanto, depende diretamente da possibilidade da alocação de força de trabalho para atuar em nas assembleias gerais, comitês, comissões e conselhos, sem que ocorra o comprometimento das tarefas ocupacionais exercidas pelos servidores nomeados ou eleitos para os órgãos da Governança Corporativa.

7.3. Viabilidade de instalação de agentes de Governança (Comitês, Comissões e Conselhos) no IFSP

Segundo o IBGC (2015), os comitês são órgãos, estatutários ou não, que exercem função de assessoramento ao Conselho de Administração. O Conselho Administrativo não pode

delegar aos comitês responsabilidades de sua competência. Estes órgãos não têm poder de deliberação, e suas recomendações não são obrigatoriamente acatadas pelo Conselho de Administração.

Os comitês exercem atividades específicas. Em essência, eles analisam assuntos de sua competência e encaminham propostas ao Conselho de Administração.

O *campus* Hortolândia do IFSP, em função da recente criação do Conselho de *Campus*, e também devido ao fato do conselho estar em fase de adaptação e definição quanto às suas atribuições, ainda não houve a demanda pelo assessoramento através dos comitês.

O documento institucional denominado Regulamento Interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, também não prevê a nomeação de comissões internas de assessoramento. No entanto, o Reitor do IFSP, através da emissão da Portaria n.º 1.003, de 10 de março de 2014, delega aos Diretores Gerais dos *campi* do IFSP em seu artigo 4.º, inciso VI, a autonomia para a nomeação de comissões (não comitês), para a atuação em procedimentos financeiros e patrimoniais, bem como a nomeação de servidor para proceder com o registro de conformidade de gestão dos atos da administração, conforme orientações da Instrução Normativa n.º 06/2007 da Secretaria do Tesouro Nacional.

Dessa forma, há a possibilidade, desde que exista uma demanda do CONCAM, de que o Diretor Geral do *campus* Hortolândia (que é membro nato e Presidente do CONCAM, conforme art. 3.º parágrafo 1.º da Resolução 45/2015), proceda com a nomeação de comissões para assessorar o Conselho de *Campus*, principalmente para assessoramento nas áreas de finanças e auditoria.

Com relação à nomeação de comissões em detrimento dos comitês, o próprio IBGC (2015) defende em seu manual de boas práticas de Governança Corporativa que, para assuntos pontuais de apoio ao Conselho de Administração, podem ser criados grupos de trabalho e comissões, e não necessariamente comitês.

É importante ressaltar que, a nomeação de comissões depende da necessidade acusada pelo Presidente do Conselho ou pelos seus membros. De acordo com o artigo 26.º, item VIII do regulamento interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, o Presidente do Conselho precisa assegurar os meios necessários para que os membros do CONCAM exerçam plenamente as atividades atinentes ao Conselho (inclusive os com relação aos subsídios informacionais).

Para que sejam nomeadas estas comissões, é necessário também que se analise a quantidade de servidores disponíveis nos setores administrativos da instituição, bem como se

a sua atuação nestas comissões não incorrerá em problemas para a execução de suas outras atribuições funcionais.

Também se faz pertinente, para a implementação de um sistema de Governança Corporativa, a instauração de um Conselho Consultivo e de um Conselho Fiscal. Contudo, a configuração geral vigente no IFSP, disponível em seu Estatuto, prevê como Órgão Superior dos *Campi* apenas o Conselho de *Campus*, e como Órgão Executivo, a Direção Geral.

A constituição de comissões para o assessoramento do Conselho de *Campus*, deve observar, além da real necessidade da prestação dos serviços por estas comissões, a disponibilidade de servidores para atuar nestas comissões. O *campus* Hortolândia possui um restrito número de servidores. Este número é definido na Portaria n. ° 246, de 15 de abril de 2016 do Ministério da Educação, que dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e define normas e parâmetros para a implementação deste modelo.

De acordo com esta portaria, o número de servidores técnicos-administrativos dos *campi* nas condições nas quais se enquadra o *campus* Hortolândia (IF *Campus* 70/45 segundo a Portaria n. ° 246/2016 - MEC), é limitado a 45 servidores técnicos-administrativos e a 70 no caso de servidores docentes. É necessário que seja efetuada uma análise sobre as atribuições destas comissões para que a atuação dos servidores nestas não comprometam as atribuições dos seus cargos.

Através do trabalho de entrevista junto aos membros do CONCAM, dirigentes e servidores da instituição, poderemos observar se existe a demanda da criação de comissões de assessoramento ao CONCAM, bem como se os entrevistados entendem que a nomeação de servidores para o exercício dessas funções compromete o andamento de suas funções junto às suas respectivas coordenadorias no âmbito do *campus* Hortolândia do IFSP.

No tópico seguinte será abordada a análise dos documentos, normas e regimentos internos, e a verificação de elementos que integrem estes documentos e que possibilitem a implantação das boas práticas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA no *campus* Hortolândia do IFSP, bem como os elementos que possam impedir ou restringir a implantação desta prática na organização.

7.4. Análise de documentos, normas, regimentos internos

O IFSP rege-se pela Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos:

- I. Estatuto;
- II. Regimento Geral;
- III. Regimento dos *campi*;
- IV. Atos Administrativos do IFSP.

Nos capítulos anteriores já foram observadas algumas das leis e atos normativos (Resoluções e Portarias) que balizam as ações do âmbito do IFSP. Nesta etapa do presente estudo, serão analisados outros instrumentos normativos com o objetivo de compreender até que ponto os documentos institucionais corroboram ou impedem os esforços para a implementação do nível I de Governança Corporativa na organização.

O estatuto do IFSP é o instrumento normativo de controle, referendado pela Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009, do Conselho Superior. Em seu artigo 4.º, o estatuto do IFSP dispõe como princípios norteadores da instituição o compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio-ambiente, a transparência e a gestão democrática (BRASIL, 2009).

Conforme visto anteriormente, o compromisso da instituição com a transparência e com a gestão democrática constituem elementos essenciais para a implantação de Governança Corporativa. Entretanto, o trabalho de implementação de ferramentas que propiciem maior transparência dos atos da administração, bem como o *accountability* e um controle social mais efetivo das ações da gestão demandam um compromisso maior da instituição.

No documento do Plano de Desenvolvimento Institucional (BRASIL, 2013a), dentre os objetivos específicos estipulados pela Pró-Reitoria de Administração para o período 2014-2018, destaca-se, no que concerne às práticas de Governança Corporativa, a promoção de mecanismos que assegurem uma gestão administrativa mais articulada, participativa, transparente e focada no cumprimento da missão principal do IFSP.

Dentre as metas elencadas para atingir este objetivo, destacam-se com relação ao tema Governança Corporativa as seguintes metas: ampliação das práticas de participação e transparência sobre a alocação de recursos orçamentários, a criação e ampliação de canais

permanentes de comunicação com os *campi* e demais usuários e a publicação do orçamento no sítio eletrônico do IFSP corroboram com a necessidade de prover a comunidade com informações para que se efetive o monitoramento social da gestão pública.

Este documento também aborda como um dos objetivos institucionais o fortalecimento do controle interno com o objetivo de prevenir eventuais desconformidades e vulnerabilidades da gestão. As ações previstas para atender a este objetivo podem contribuir para que o IFSP aprimore suas normas e regimentos internos para atender às exigências dos órgãos de controle externo.

Em seu Regimento Geral (BRASIL, 2013d), o IFSP trata de forma bastante superficial de questões correlatas ao tema deste trabalho. Na descrição das atribuições das Pró-Reitorias, das Diretorias, Gerências e Coordenadorias vinculadas à administração financeira, contábil e orçamentária, o regimento não trata de nada, senão das atribuições pertinentes às atividades internas destes departamentos.

Apenas em seu artigo 179.º, que trata das atribuições gerais dos Conselhos de *Campus*, é possível observar em seu item I, a preocupação da instituição com a divulgação de informações à comunidade relativas a assuntos de caráter administrativo, de ensino, de pesquisa e extensão, e, no item IV deste mesmo artigo, o Regimento destaca como atribuição do CONCAM a promoção e a divulgação das atividades desenvolvidas pelo IFSP junto à comunidade.

Outro documento observado é o Regimento Interno do *campus* Hortolândia do IFSP. No entanto, tal estudo mostra que este documento não trata de nada mais que um descritivo pormenorizado das funções de cada departamento do *campus* Hortolândia do IFSP.

No decorrer das 50 páginas deste documento não fora feita qualquer menção à transparência, à prestação de contas ou à gestão participativa e igualitária. As informações observadas neste documento são essencialmente referentes ao exercício das funções de coordenadorias, diretorias adjuntas e da direção geral do *campus*, além da definição da natureza, da finalidade e das características do *campus* Hortolândia, previstas também na Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica (lei de criação dos Institutos Federais).

Outro documento analisado nesta pesquisa fora o Relatório de Gestão do IFSP (BRASIL, 2015a). Este relatório é um documento extenso, porém muito completo. Neste documento é destacado o trabalho de implantação da Sala de Cidadania, um serviço disponibilizado com a missão de promover a gestão democrática e atender às demandas do

cidadão. Este serviço integra a Ouvidoria do IFSP, o Serviço de Acesso à Informação – SIC, a Comissão Própria de Avaliação – CPA, a Política de Participação Social no IFSP – PPSI, e o Sistema de Avaliação da Gestão Pública – GESPUBLICA, todos disponíveis através do endereço Web: <http://www.ifsp.edu.br/cidadania/>. Esta é realmente uma ferramenta que promove a participação social na gestão do IFSP. Não obstante, carece de divulgação e da disponibilização de informações de forma prática e rápida. O Relatório de Gestão é um documento exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como forma de prestação de contas decorrente da aplicação dos recursos públicos federais pelas organizações que os recebe (conselhos de classe, fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, inclusive as organizações não-governamentais).

As Atas de reunião da Comissão Interna do Plano de Desenvolvimento Institucional do *campus* Hortolândia do IFSP (BRASIL, 2016d) também foram analisadas para que, através de sua leitura, fosse possível levantar elementos que pudessem contribuir para com a implementação da Governança Corporativa no *campus*. Contudo, os elementos presentes nestas Atas faziam referência apenas ao planejamento da demanda por cursos e da viabilidade de implantação destes cursos no *campus*, a análise da força de trabalho e da infraestrutura para a implementação dos cursos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional. Embora essas informações tenham importância estratégica para o desenvolvimento da instituição, elas pouco contribuem para com a análise da viabilidade de implantação da Governança Corporativa na instituição, que é, de fato, o objeto do presente estudo.

7.5. Conclusões da pesquisa documental

Através da pesquisa documental realizada neste estudo, foi possível observar que o *campus* Hortolândia do IFSP possui um ambiente legal e regulatório que favorece o trabalho de implantação de um sistema de Governança Corporativa. A Reitoria inclusive apresenta uma estrutura de Governança Corporativa estabelecida, e diversos documentos institucionais corroboram para que este intento seja alcançado.

Entretanto, também fora observado que existe pouca divulgação das ferramentas hoje disponíveis, e também a informação é divulgada em forma de relatórios complexos ou ainda por meio de links que levam a outros sítios eletrônicos, onde o usuário precisa possuir bom conhecimento na utilização das ferramentas para acessar as informações desejadas sobre as ações da administração (BRASIL, 2016c).

Com relação à participação da comunidade interna e externas nas ações da administração, embora existam alguns esforços por parte da gestão e da comunidade interna, a participação e o controle social dos atos públicos são praticamente inexistentes. Diante desta inércia, se faz pertinente a regulamentação da estrutura de relacionamentos, de forma a garantir que os grupos de interesse na instituição venham a ter seus direitos e interesses observados junto à administração. Também é importante que a administração persista incentivando à participação destes grupos, para que se promova a cultura do compartilhamento da gestão junto à comunidade.

Com a instituição do Conselho de *Campus*, em observação ao artigo 4.º item I do Estatuto do IFSP que expõe entre os princípios norteadores do IFSP o compromisso com a justiça social, com a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática, somado a isso os objetivos destacados pela Pró-Reitoria de Administração no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, para o período 2014 a 2018, que contemplam a promoção de mecanismos que assegurem uma gestão administrativa mais articulada, participativa e transparente, é possível inferir que o *campus* Hortolândia do IFSP possui em seu ambiente legal, regulatório e voluntário, elementos suficientes para contribuir e justificar a necessidade da disponibilização de um sistema de Governança Corporativa.

Porém, se faz necessário, no processo de planejamento para definição do sistema a ser implementado, que seja realizado um trabalho muito bem articulado junto às comunidades interna e externa do *campus*, para que sejam conhecidas as principais demandas de informações, e também para que sejam definidos os canais mais adequados para disponibilização destas informações, permitindo assim atingir, de forma significativa, os grupos de interesse.

Para que o sistema de Governança Corporativa seja de fato legitimado pela comunidade, é fundamental que os elementos que compõem a sua estrutura venham ao encontro das reais demandas de seu ambiente institucional (MARTINI ALMEIDA et al, 2015).

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos através das entrevistas. Essa análise tem como objetivo buscar a compreensão sobre a forma como os representantes da comunidade acadêmica e gestores avaliam os aspectos que envolvem a possibilidade de implementação de um sistema de Governança Corporativa no *campus* Hortolândia do IFSP, bem como suas expectativas quanto aos impactos e reflexos ocasionados por esta implantação nas atividades cotidianas da vida no *campus*. Neste sentido, existe também

uma preocupação com relação à sistematização referente à coleta e análise dos dados, uma vez que o que se busca através do presente trabalho é um conhecimento crítico da realidade.

8. ANÁLISE DOS DADOS

8.1 Análise das Entrevistas

Nesta etapa, com o objetivo de preservar o discurso dos entrevistados, e evitar o seu comprometimento, fora feito o uso de tecnologia de gravação de voz. Por se tratar de uma análise qualitativa, o que se busca é uma apreensão de significados na fala dos sujeitos dentro do contexto no qual estes se inserem. Esta fala é delimitada pela abordagem conceitual empregada nesta pesquisa.

Assim, o que se obtém na redação, é uma sistematização da análise constante em várias direções: das questões para a realidade, da teoria para os dados obtidos, até que essa análise venha a compor um “desenho significativo de um quadro, multifacetado sim, mas passível de visões compreensíveis” (ALVES; SILVA, 1992, p.65).

Nesta etapa, o trabalho é conduzido com base em três pontos principais: 1 - as questões oriundas do problema da pesquisa (o que se quer saber); 2 - as formulações das teorias adotadas (gerar polos específicos de interesse e possibilidades de interpretação para os dados; e 3 - a própria realidade em estudo (demonstração das evidências e consistências averiguadas) (ALVES; SILVA, 1992).

As questões foram elaboradas de forma a elucidar alguns pontos como a avaliação da atuação do Conselho de *Campus* – CONCAM, com relação aos aspectos de transparência, da prestação de contas e da promoção da participação social neste primeiro ano de atuação, a forma como a comunidade observa as alterações nos processos decisórios advindas do seu funcionamento, assim como a forma como os sujeitos da pesquisa observam a possibilidade de se aprimorar, ou tornar mais robusta a estrutura de governança atualmente vigente.

Além dos aspectos referentes à estruturação geral da Governança Corporativa, as questões postas buscam trazer esclarecimentos sobre a definição dos componentes da Governança Corporativa, ou seja, o conjunto de métodos e técnicas de gestão (processos, normas, procedimentos), que podem prover bases para sustentar de forma legal e estatutária a excelência do modelo de gestão a ser implementado no *campus* Hortolândia do IFSP, assim como proteger os direitos dos gestores e da comunidade, minimizando os efeitos do conflito de agência e tornando o processo administrativo mais eficaz.

Por fim, outro ponto que as questões postas na presente pesquisa buscam elucidar diz respeito aos condicionantes da Governança Corporativa, ou seja, a forma como a comunidade acadêmica observa que é possível executar seu plano estratégico diante de uma série de fatores internos ou externos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho da instituição.

Considerando o seu contexto, as entrevistas foram realizadas em sua maioria, sem o conhecimento prévio dos entrevistados sobre o seu conteúdo. Na ocasião, foram informados o motivo da entrevista e o assunto do qual se tratava na mesma.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido fora entregue aos entrevistados antes das entrevistas. Após a leitura e assinatura do Termo, as entrevistas foram iniciadas. O referido Termo encontra-se no apêndice “A” deste trabalho. Os questionários utilizados na pesquisa, por sua vez, integram o apêndice “B” do presente estudo.

Com o objetivo de tornar mais fácil a leitura do trabalho, bem como a compreensão das visões dos diversos sujeitos que compõem essa pesquisa, será efetuada uma separação entre a análise das entrevistas fornecidas inicialmente pela equipe que compõe a Administração do *campus* Hortolândia (Diretor Geral, Ex-Diretor Geral, Diretor Adjunto Educacional, Administrador, Coordenador de Contabilidade e Finanças e Conformidade de Gestão). Posteriormente serão analisadas as informações fornecidas pelos conselheiros do CONCAM, para finalizar com a análise da entrevista fornecida pelo Diretor de Planejamento e Orçamento, que atua junto à Pró-Reitoria de Administração, na Reitoria do IFSP.

Assim, foram entrevistados nesta pesquisa o número total de 12 indivíduos: seis representantes a administração do *campus* (incluindo entre estes o Diretor Geral, que também preside o Conselho de *Campus*), cinco membros do CONCAM (representantes dos docentes, discentes e técnicos administrativos), além do Diretor de Planejamento e Orçamento da Pró-Reitoria de Administração do IFSP, que, através de uma perspectiva macro do ambiente institucional no qual se insere o IFSP, forneceu informações importantes sobre a viabilidade de implementação do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA no *campus* Hortolândia do IFSP, bem como sobre a possibilidade e aplicar esta ferramenta em outros *campi* da instituição.

8.2. Entrevista – Administração do *Campus* Hortolândia

8.2.1. Estruturação geral da Governança Corporativa (segundo a Administração do *campus*)

Indubitavelmente a implantação do Conselho *Campus* no IFSP, foi um marco com relação à promoção da governança e do compartilhamento das decisões, que antes da existência do Conselho, cabiam apenas à administração. Sobre o CONCAM, um servidor da administração comenta:

Então, o CONCAM no *campus*, na verdade, é uma ferramenta que foi implantada em razão do próprio Conselho Superior, que a gente tem no órgão como um todo, e eu acredito que hoje é uma ferramenta muito viável e muito democrática. Eu acredito que assim, por ser algo novo no *campus*, o CONCAM, na verdade, ele tem um papel fundamental. Assim, mesmo num sistema de governança corporativa, né, eu acho que assim, se este conselho, este CONCAM, se ele utiliza as ferramentas da governança corporativa, utilizar, é... seguir métodos, assim, de gestão neste sentido, acredito que a funcionalidade dele tende a melhorar. Eu acho que tende a se aprimorar cada vez mais. 081216_001

Quando o servidor afirma que acredita ser o CONCAM “... uma ferramenta muito viável e muito democrática” (081216_001), ele ressalta aqueles que, sob o seu ponto de vista, são elementos que por si só, ou seja, a característica democrática, onde a gestão é compartilhada com a comunidade através de seus representantes no conselho, justifica e torna viável a existência do órgão. Tal discurso sobre a democratização da gestão com a implementação do CONCAM é reforçado pela fala do ex-Diretor Geral, que ressalta os aspectos democráticos advindos da implementação do Conselho de *Campus*, quando comparado às práticas de gestão que o precederam:

[...] hoje eu vejo que tanto a comunidade interna como externa elas têm uma participação maior do que quando era na minha gestão, na gestão que eu estava à frente. Hoje eu vejo que a quantidade de reuniões gerais, tanto com os servidores, tanto docentes como administrativos, assim como reuniões com a participação de alunos, pais de alunos, e outros segmentos que são de interesse dos assuntos que são tratados nas reuniões, elas estão acontecendo com uma periodicidade mais constante do que acontecia antigamente. Isso eu acho que é bom, essa participação, eu vejo isso como uma participação da comunidade na gestão. Além disso também, a própria constituição do Conselho de *Campus* permite isso, né? A própria formação do conselho de *campus* prevê a formação de todos os segmentos que compõem o nosso *campus*, os segmentos internos, docentes, servidores administrativos e alunos e os segmentos externos, com participação de membros externos aí, representantes da comunidade no nosso Conselho de *Campus*. 091216_001

Nesta sua fala o ex-Diretor da instituição reconhece que a comunidade, por meio da atuação do CONCAM passa a ter uma participação maior do que possuía quando estava à frente da gestão. O mesmo observa também que as reuniões gerais realizadas com a participação de representantes dos diversos segmentos da comunidade interna e externa aumentaram. Embora de fato tais reuniões tenham passado a ocorrer com maior frequência, isso ainda não ocorre em razão do CONCAM, ou da implementação de um sistema de Governança Corporativa. Tais reuniões são de caráter informativo, e são organizadas pela própria administração do *campus*, ou por segmentos da comunidade, como grupos de pais de alunos.

Dessa forma, parece ser consensual entre os servidores da administração do *campus* que a implantação do CONCAM vem contribuindo para promover o compartilhamento da gestão com a comunidade. Entretanto, mesmo sendo observadas melhorias com relação ao compartilhamento da gestão, em razão do pouco tempo de atuação do Conselho, são levantadas ainda algumas dificuldades tanto na adaptação dos gestores às novas práticas (dentre as quais a de ter que submeter seus projetos ao CONCAM), como da própria equipe administrativa, que ainda desconhece o trabalho do órgão. Um dos servidores, quando questionado sobre o funcionamento do CONCAM, afirma em sua fala:

O CONCAM, assim, eu nunca tive assim, até mesmo interesse de conhecer exatamente qual é o trabalho que eles têm feito. O que eu conheço, assim, superficialmente, é que ele está de uma certa forma fiscalizando, né, ele está ali junto ao Diretor, realmente vendo se os procedimentos estão sendo feitos da forma correta, né, como deveriam ser feitos. Mas eu nunca procurei participar de uma reunião, apesar que a gente se conhece, a gente tem a oportunidade realmente se quiser participar, mas eu ainda não tive o interesse, né? Mas o que eu conheço assim do CONCAM é isso. Eu acredito que se ele tá ali para isso, acho que ele pode também, né? 071216_001

Aqui, o servidor afirma que nunca teve o interesse “...até mesmo de conhecer exatamente qual é o trabalho que eles (o CONCAM) têm feito” (071216_001). Ele relata que o Conselho proporciona oportunidades para a participação da comunidade, mas que não teve o interesse ainda de participar das reuniões. Outro servidor, em seu discurso, demonstra que também desconhece o trabalho do CONCAM:

[...]não dá para eu avaliar os aspectos de Governança Corporativa a partir da atuação do Conselho de *Campus* porque eu não conheço, e eu acho que pouca gente dentro do *campus* conhece como que está funcionando o CONCAM. [...] eu acho que a própria atuação do Conselho de *Campus*, que é o órgão deliberativo máximo do *campus*, deveria partir de uma estruturação para que suas ações, seus trabalhos tivessem uma publicidade maior, a sua forma de trabalho. Apesar que, as reuniões do Conselho de *Campus* são públicas, né? Elas estão abertas para quem quiser assistir. Mas como eu disse, dentro do *campus* nós temos uma força de trabalho restrita que não dá para todo

mundo parar o que está fazendo para ir assistir a reunião do Conselho de *Campus*.
091216_001

A dificuldade imposta pela restrita força de trabalho ante ao grande número de tarefas inerentes aos cargos administrativos do *campus* é apontada pelo servidor como um dos impeditivos ao acompanhamento do trabalho dos conselheiros. Ele entende haver pouca publicidade acerca das ações e do trabalho realizado pelo Conselho, o que pode ter corroborado para a falta de conhecimento da comunidade com relação ao órgão.

O Administrador do *campus* acredita ser natural esse desconhecimento da comunidade e as eventuais dificuldades nestes meses iniciais de trabalho do Conselho de *Campus*.

Bem, como eles estão há pouco tempo, eu acho que eles não atuaram ainda sobre isso. É muito recente o nosso CONCAM, ele está atuando há pouco tempo. Mas eu já vivi, já trabalhei em outras áreas na UFSCar que tinham um CONCAM, e eles trabalhavam muito com isso, eles queriam mostrar muito isso. Lá a atuação do CONCAM é muito, como se diz, é muito... em cima assim, atuante. Eles queriam mostrar tudo, e isso eu achava ótimo. O nosso CONCAM ele está hoje iniciando, é um bebê ainda.
101216_001

Ao analisar a fala do servidor, é possível observar que o mesmo faz uma relação do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, com o Conselho de Administração da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, local onde o servidor atuou. De acordo com o seu discurso, o CONCAM da UFSCar (denominado Conselho Universitário- ConsUni) era extremamente atuante com relação à transparência e à promoção da participação da comunidade na gestão. Para relativizar a atuação do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP com o Conselho de Administração da UFSCar, ele se refere ao primeiro como “um bebê”.

Essa visão é compartilhada pelo Diretor Geral da instituição. O Diretor, que é também o Presidente do CONCAM afirma em sua resposta:

Como o CONCAM está atuando mais efetivamente próximo das situações administrativas neste final do ano, até porque como eu assumi a gestão nova agora somente no 2º semestre a gente teve aí um... digamos assim, um intervalo de atuação mais evidente por causa das eleições, ainda não dá para, digamos assim, avaliar completamente o impacto que as ações do CONCAM vão ter. Eu acho que isto aí vai ser sentido no ano que vem. O orçamento de agora vai ser aprovado pelo CONCAM, o calendário passa por ele, mudanças estruturais como horário de funcionamento do *campus* passa por ele. Ainda vai ser aprovado neste 2º semestre. Então os resultados das ações do CONCAM propriamente ditas acho realmente que só poderão ser avaliadas no ano que vem. Este ano ainda a gente trabalha muito com o cenário de que as decisões foram tomadas sem a implementação efetiva do CONCAM que foram

feitas em 2015, então como a implementação dele ocorreu no final de 2015, todo o orçamento todo este tipo de deliberação não passou pelo CONCAM. Isto agora vai ser afetado. Os efeitos só vão ser sentidos em 2017. 121216_002

É possível observar, através das palavras do gestor, que o Conselho iniciou suas ações mais importantes no final do ano 2016: “... o CONCAM está atuando mais efetivamente próximo das situações administrativas neste final de ano...” (121216_002). Neste período com a aprovação de itens vitais para o funcionamento do *campus* para o exercício 2017, como a aprovação do Projeto de Lei Orçamentária 2017 (PLOA 2017), a aprovação do Calendário Escolar e as mudanças nos horários de aulas de alguns cursos. De acordo com o dirigente, no final do ano de 2015, quando fora então constituído o CONCAM do *campus* Hortolândia, em razão dos trabalhos que deveriam ser realizados antes de iniciar os trabalhos efetivos do órgão, como a elaboração do Regimento Interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, outras questões importantes para o *campus*, como o Projeto de Lei Orçamentária do ano de 2016, por exemplo, não pode ser apreciado a tempo pelo colegiado.

Ainda é possível extrair, através do discurso do entrevistado, que o trabalho do CONCAM poderá ser avaliado com maior amplitude pela comunidade a partir do exercício 2017, quando então as questões deliberadas e decididas pelo órgão se tornarão efetivas.

Outro aspecto que impediu o CONCAM de ter uma atuação dentro do que se espera do órgão, é, segundo o gestor, o fato de terem ocorrido eleições para Reitor e também para Diretores dos *Campi* do Instituto Federal de São Paulo. Como no *campus* Hortolândia dois conselheiros concorreram à eleição para Diretor Geral, e também em razão da importância deste evento para o *campus*, o trabalho do CONCAM ficou, segundo o dirigente, prejudicado, pois toda a comunidade (inclusive os conselheiros) volta suas atenções às eleições.

Para o Diretor Adjunto Educacional, o papel desenvolvido pelo CONCAM “é fundamental para a Instituição” (121216_001). De acordo com o servidor, sempre coube aos gestores o papel de zelar para que “...os processos internos não descambem em ilegalidade ou coloquem carreiras em risco...” (121216_001). O gestor afirma ainda que aprender a trabalhar com o conselho, e também o conselho aprender a trabalhar com os gestores, está sendo um grande desafio. Principalmente com relação ao papel do Conselho de *Campus* em mediar e mitigar os conflitos de interesse existentes entre a comunidade e a gestão.

[...] eu confesso, da minha parte, está sendo um desafio entender e conversar, mas eu acho que é só uma questão de alinhamento de papéis. Mas o papel do Conselho de *Campus* tende a crescer e a relevância assim, e dá mais tranquilidade para os gestores também. Eles não ter mais que tomar sozinhos as decisões, dá mais impessoalidade

até para o serviço público, para você não tomar decisões que, entre aspas, são políticas aí, podem ter frutos políticos em detrimento do *campus*, então ele pode fazer essa mediação. Eu vejo com muito bons olhos sim, só que é um desafio para a gente acostumar com essa nova forma de gestão [...] 121216_001

Nesta fala, é possível observar que o gestor, embora observe o advento do CONCAM como um elemento que restringe até certo ponto o poder de decisão dos gestores, compreende a importância do órgão, que através de sua atuação pode evitar que interesses individuais se sobreponham aos interesses da coletividade. E embora compreenda que ainda existem algumas dificuldades nos diálogos entre a gestão e o órgão, outras dificuldades em entender até onde vão as atribuições do gestor, onde começam as atribuições do órgão, o Diretor Adjunto Educacional observa como positivo o compartilhamento de decisões importantes: “Eles (os gestores) não ter mais que tomar sozinhos as decisões, dá mais impessoalidade até para o serviço público, para você não tomar decisões que, entre aspas, são políticas, e aí podem ter frutos políticos em detrimento do *campus*” (121216_001).

Parece ser consensual também o impacto causado pelas mudanças advindas da implantação de uma estrutura de Governança Corporativa com relação à forma de atuar da Administração do *campus*.

Quando questionado sobre essas mudanças e os impactos causados por essas na forma como as decisões são tomadas, o Diretor Adjunto Educacional se demonstra, a princípio, contrariado. Este fato é observado em seu discurso pelo uso da palavra “obrigado”, no sentido de se ter compulsoriamente que aceitar a mudança:

Bom, a gente é obrigado a ter uma mudança de paradigma mesmo, né, uma mudança de ponto de vista. Você não decide mais sozinho, você não tem mais aquela responsabilidade. Pessoalmente, você pode concordar ou não com aquilo, mas estruturalmente e do ponto de vista institucional não é só mais sua a responsabilidade de tomar aquela decisão. Ela passa por uma instância que é o Conselho de *Campus*. 121216_001

Contudo, mais adiante o mesmo faz um contraponto, observando que as decisões importantes tomadas pelo CONCAM, diferentemente do que ocorre quando os gestores precisam tomar uma decisão, são discutidas à exaustão e analisadas por Comissões ou Grupos de Trabalho. Assim, ele postula:

Isso pode ser visto como “Ah, eu estou perdendo poder”, mas pode ser visto também pelo ponto de vista de se ter mais tranquilidade para tocar o *campus*. Tudo o que a gente for fazer, já passou por uma discussão, já foi negociado, e qualquer mudança

que vá influenciar aí a rotina do *campus* e a execução financeira já foi discutida, a gente vai executar o que está ali. Então ao mesmo tempo que pode gerar alguma ansiedade, “eu estou perdendo poder de decisão”, “o processo eventualmente vai ser mais lento do que se a gente decidisse pontualmente”, mas a gente ganha mais tranquilidade também assim, a comunidade que decidiu. Então cabe à gente no papel de gestor fazer da melhor maneira possível. Não tem outra alternativa. Então é uma instância aí que acaba ajudando bastante. Independente de questões pessoais, de visão disto e daquilo, mas não cabe à gente pessoalmente julgar uma coisa que é institucional. Então eu acho que a participação é positiva em todos os sentidos. 121216_001

O Diretor Geral do *campus* também compartilha da posição observada pelo seu colega. Ao ser indagado sobre sua percepção acerca das mudanças deflagradas com a implantação do CONCAM, o mesmo respondeu: “...eu não senti ainda totalmente, mas no mínimo, a questão da postura das pessoas com relação ao fluxo e à cadeia de comando já está diferente”. Porém, para este gestor, o tempo para a tomada de decisões é a mudança que causa o maior impacto à administração, uma vez que os processos, antes de serem decididos passam por novas instâncias para que estas tomem conhecimento acerca das ações e decisões. O Diretor Geral expõe em sua fala:

Então obviamente este tipo de ajuste é o primeiro que mais se sente. O tempo que você tem para processar todas as informações, disponibilizar, envolver a comunidade, ter uma resposta, obviamente é muito maior do que quando você não tinha este tipo de sistema. A cadeia de comunicação era muito menor. Este é um efeito... de certa forma pode ser visto até como “negativo”, mas eu acho que é uma questão de ajuste de planejamento. Sabendo-se que na verdade vai se gastar mais tempo, inicia-se o planejamento e as ações antes, já levando em conta. 121216_002

Esta opinião é compartilhada também pelo Coordenador de Contabilidade e Finanças do *campus*. De acordo com sua fala, o Coordenador afirma que “...toda mudança, ela de alguma forma gera um impacto na gestão. Todo aprimoramento, toda proposta ela vai gerar sempre um impacto” (081216_001). Ele afirma ainda que todo processo de gestão organizacional pode afetar positivamente a gestão, se bem implantado. O servidor afirma ainda:

Eu acredito assim, que, isso também pode melhorar as situações hoje que a gente tem uma complexidade muito grande na administração principalmente do que a gente pode chamar hoje de “menor desgaste emocional” e até mesmo “temporal”, na execução das atividades. Acho que esse seria o foco neste sentido. 081216_001

Porém, para o Diretor Geral, os benefícios advindos dessa prática de gestão superam as dificuldades. Segundo o seu ponto de vista, “...o benefício óbvio que você tem ao

final do processo, é que o nível de consenso e cumplicidade da comunidade é muito maior. Então, digamos assim, é um preço que eu acho que compensa ser pago” (121216_002). Portanto, a legitimidade proporcionada por um sistema representativo como o que é possibilitado, mesmo que por meio de uma estrutura básica de Governança Corporativa, como a do *campus* Hortolândia, compensa o aumento no tempo para a tomada de decisão, problema este que, segundo o gestor, pode ser corrigido através de um ajuste no planejamento das ações e dos processos.

Para o Ex-Diretor Geral do *campus* Hortolândia, a estrutura de Governança, mesmo na simplicidade de sua composição atual, dá seus primeiros passos rumo a uma mudança cultural na instituição como um todo. De acordo com o ex-dirigente, essa mudança no paradigma cultural vigente na instituição se deve ao compartilhamento das decisões:

[...] a decisão deixa de ser uma decisão única. Ela passa a ser uma decisão compartilhada. Então as decisões gerenciais, elas são tomadas a partir de troca de opiniões, né, então a estrutura, a governança, a estrutura da governança vai trazer, como eu falei, essa mudança de cultura, onde aquilo que deve ser feito seja feito de forma eficiente e as decisões sejam tomadas de forma compartilhada. 091216_001

É importante frisar que o Conflito de Agência, ou seja, o conflito de interesses decorrente da relação entre os detentores da propriedade, no caso do IFSP, a comunidade, com os agentes contratados ou eleitos para gerir o órgão, ou seja, a administração, é a principal característica dessa relação “Agente-Principal”, e que principiou o surgimento da Governança Corporativa da forma como é vista hoje nas organizações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Neste sentido, em uma estrutura de Governança Corporativa, o Conselho Administrativo, ou no caso do *campus* Hortolândia do IFSP, de seu Conselho de *Campus*, pode ser entendido como o centro nervoso do sistema de gestão, e o seu papel principal dentro deste sistema, pode ser resumido basicamente pela atuação no sentido de mitigar os conflitos de interesses existentes entre os detentores da propriedade e a gestão, primando sempre pelos interesses organizacionais em detrimento dos interesses destes grupos.

Assim, uma questão que se faz pertinente para a compreensão da efetividade da atuação do CONCAM no *campus* Hortolândia do IFSP, diz respeito à forma como este órgão vem atuando nestes primeiros meses diante dos conflitos que eventualmente emergem entre a comunidade e a administração do *campus*.

De forma geral, os membros da administração do Instituto entendem que o Conselho vem cumprindo a contento este papel de intermediar os interesses conflitantes

existentes entre a comunidade e a gestão. Porém, existem, segundo alguns entrevistados, alguns fatores que limitam a atuação do CONCAM diante de algumas demandas.

Em seu discurso, a servidora responsável pela conformidade da gestão orçamentária e financeira do *campus*, aponta para um problema que leva tanto a gestão da instituição como o Conselho a buscar alternativas que nem sempre agradam a todos os grupos de interesse, mas que, quando analisadas pelos conselheiros, são compreendidas como o melhor caminho para o *campus*. Quando questionada sobre este aspecto do CONCAM, a servidora afirma:

Olha... pode ser que talvez, assim, eu acho que sempre acaba caindo no problema da limitação, né, do que hoje a gente tem, tanto de força de trabalho quanto a questão orçamentária. Conflito assim de interesse por de repente a comunidade querer mais, e a gestão não conseguir dar tudo aquilo que realmente a comunidade quer, mas não porque a própria gestão não queira, né, mas porque ela está limitada àquilo que é fornecido para ela. 071216_001

A fala denota claros aspectos dos interesses da comunidade, que demanda melhorias e serviços que muitas vezes a gestão não pode proporcionar em razão da limitação dos recursos. Antes da existência do Conselho de *Campus*, este tipo de problema era observado como falta de empenho da gestão, ou autoritarismo por parte dos gestores. Com a implantação do CONCAM, os interesses e demandas são analisados pelos representantes, discutidos e, assim, as decisões são consensuais, como afirma o ex-Diretor Geral do *campus*:

[...] a partir do momento que você tem um sistema que seja transparente e que possibilite às pessoas terem conhecimento das ações que estão ocorrendo no *campus*, e das situações de prestação de contas, enfim, ter uma visão do funcionamento geral do *campus*, é mais fácil que todos, né, que cada um tendo essa compreensão, que consiga discutir e chegar a um melhor consenso sobre aqueles assuntos que são mais conflitantes. 091216_001

Neste sentido, o “consenso” tem se tornado a palavra de ordem para as decisões tomadas no âmbito da instituição. O servidor reforça também uma preocupação com a necessidade de a comunidade vir a ter um maior conhecimento acerca do *modus operandi*, e das ações do *campus*. Isso pode ser observado nos trechos “...um sistema que seja transparente e que possibilite às pessoas terem conhecimento das ações que estão ocorrendo no *campus*...” e “...ter uma visão do funcionamento geral do *campus*, é mais fácil que todos, né, que cada um tendo essa compreensão, que consiga discutir e chegar a um melhor consenso sobre aqueles assuntos que são mais conflitantes” (091216_001). Para o servidor, a compreensão das práticas

institucionais possibilitaria aos grupos que possuem interesse na instituição (pais, alunos servidores, arranjo produtivo local, etc.), ter uma participação mais efetiva e colaborativa nas decisões do Conselho.

Quando questionado sobre sua visão acerca da possibilidade de o CONCAM vir a exercer com sucesso o seu papel de “mediador de conflitos”, o Diretor Adjunto Educacional foi categórico em sua resposta:

Eu acredito que sim. Os interesses são legítimos, né. Temos que partir deste princípio. Eu acho que, assim, quando a gente monta os projetos de cursos, quando a gente monta um projeto de reforma, que a gente está pensando no melhor para o *campus*, no melhor para o nosso setor, mas sempre com vistas em atender melhor à comunidade. Os recursos são escassos. Recursos humanos, recursos financeiros, então é natural que se tenha uma limitação de recursos que sempre vai acontecer, né? Sempre existem os cortes orçamentários, que a gente tem que fazer umas adequações em termos do que vai ser prioritário para o *campus*. E você tendo um sistema maduro o suficiente, um Conselho de *Campus*, com comitês assessorando, de maneira que a gente possa pensar no benefício do *campus*, nas estratégias de crescimento da gente de maneira que dá mais tranquilidade para todos, acho que é o ideal, né, porque é claro, todos queremos crescer, todos queremos avançar [...] 121216_001

Quando afirma em seu discurso que “os interesses são legítimos” (121216_001), o gestor demonstra que o que confere legitimidade às decisões tomadas no âmbito da instituição são os interesses das partes que compõem a nossa comunidade. Ele afirma ainda que a gestão busca sempre a melhor forma de atender a comunidade em meio a diversos limitantes, reforçando o discurso da servidora da área de Conformidade de Gestão, que o precedeu.

Diante da escassez de recursos, segundo o Diretor, se faz necessário optar por aquilo que é prioritário para o *campus*. Neste momento, para o dirigente, o papel do CONCAM, dentro de uma estrutura de Governança Corporativa é essencial para que novas estratégias sejam definidas de forma a conduzir o *campus* ao crescimento mesmo diante dos cenários desfavoráveis que venham a se apresentar.

O Diretor Adjunto Educacional prossegue com sua fala:

[...] Mas como *campus* a somatória disso aí tem que ser positiva. Tem que fazer o *campus* crescer como um todo, né? A somatória das forças, por mais que os interesses sejam diferentes naquele momento, não pode somar, não pode resultar em um crescimento negativo para o *campus*, ou em um desestímulo dos setores. Eu acho que essas instâncias do Conselho de *Campus*, dos GTs, da avaliação permanente, que é uma avaliação com um *feedback* importante para a gente, com todos os indicativos, só tem a diminuir estes conflitos sim. Eu acho que, algum tipo conflito ainda vai ter? Sim! Mas a chateação, a frustração por não ser atendido, ela diminui quando você tem um norte: “Olha, não vai ser neste momento isso, mas a gente está caminhando para aquele lado”. Eu saber para onde o *campus* está indo me ajuda a contribuir para o

processo. Senão da maneira que eu imagino, mas da maneira como a maioria votou ou optou ali, naquele momento.

Neste ponto do seu discurso, o gestor demonstra uma certa apreensão com relação à possibilidade de uma decisão vir a impactar negativamente no rumo da organização. Quando afirma que “A somatória das forças, por mais que os interesses sejam diferentes naquele momento, não pode somar, não pode resultar em um crescimento negativo para o *campus*...” (121216_001), o gestor deixa clara a sua preocupação com essa possibilidade. Ainda assim afirma acreditar na capacidade do Conselho de dirimir estes conflitos de interesses entre as partes que compõe a comunidade do *campus*: “Eu acho que essas instâncias do Conselho de *Campus*, dos GTs, da avaliação permanente, que é uma avaliação com um *feedback* importante para a gente, com todos os indicativos, só tem a diminuir estes conflitos sim” (121216_001).

O dirigente afirma que os conflitos ainda existirão, mas corroborando com a visão apresentada pelo ex-Diretor Geral do *campus*, o gestor entende que a transparência e a compreensão das partes com relação aos objetivos, estratégias, métodos e ferramentas de gestão adotados pela administração, bem como as dificuldades enfrentadas pela administração, poderão permitir que mesmo os grupos com interesses conflitantes venham a contribuir para o crescimento e fortalecimento da instituição. Isso pode ser observado em sua conclusão: “Eu saber para onde o *campus* está indo me ajuda a contribuir para o processo. Senão da maneira que eu imagino, mas da maneira como a maioria votou ou optou ali, naquele momento” (121216_001).

O ponto de vista apresentado pelo Diretor Geral do *campus* Hortolândia, também reforça a posição dos demais entrevistados. Interrogado sobre a capacidade do CONCAM vir a dirimir o conflito de interesses entre as partes que compõem a comunidade do *campus*, o Diretor Geral respondeu:

Com certeza, porque primeiro é necessário este fortalecimento, a criação de novos canais que tenham este tipo de interação e, obviamente, a partir deste momento vão surgir os conflitos e para que sejam decididas as coisas, vai ter que ser feito alguma forma de consenso. Então eu acho que fica muito mais claro, não só para gestão, o que precisa ser feito, como a própria comunidade também, na medida em que as coisas vão sendo executadas, vai ter uma noção muito boa do porquê as coisas acontecem de uma certa forma. Então acho que é uma situação que todo mundo ganha. Porque o entendimento do processo como um todo, como já falei, faz com que todas as partes sejam capazes de entender o outro lado ou outros interesses, e chegar à ideia do consenso para trabalhar com os recursos nossos que nunca são infinitos. 121216_002

Para o gestor, o CONCAM é um canal que possibilita uma maior interação com a comunidade. Dessa forma, mesmo diante dos conflitos, as decisões consensuais tornam-se legítimas, por representarem de forma democrática o interesse predominante na comunidade.

Ele ainda pondera que este processo possibilita que a comunidade venha a ter maior conhecimento sobre o “...porquê das coisas acontecerem de uma certa forma” (121216_002). E que assim, o “...entendimento do processo como um todo...” possibilita que “...todas as partes sejam capazes de entender o outro lado ou outros interesses, e chegar à ideia do consenso para trabalhar com os recursos nossos que nunca são infinitos” (121216_002).

Com base nos discursos apresentados por parte dos servidores responsáveis pela gestão do *campus*, é possível inferir que a maioria acredita que o CONCAM tem a capacidade e a competência para mitigar o conflito de interesses existente entre a comunidade, a gestão e os diversos grupos de interesse na instituição, proporcionando sempre um caminho entendido como o mais favorável, de maneira consensual, para a organização. Também é imperativo entre os entrevistados que a comunidade deve ter um conhecimento maior acerca dos processos e procedimentos internos, para que assim seja conhecida por este público os pontos fortes e fracos da administração, bem como as oportunidades e ameaças com as quais a administração precisa trabalhar. Este conhecimento, de acordo com o discurso dos entrevistados possibilitaria uma diminuição nos conflitos, uma vez que seriam conhecidas as dificuldades e a escassez dos recursos disponíveis, permitindo assim um consenso maior acerca das decisões tomadas, e o surgimento de uma consciência coletiva com relação aos rumos para os quais o *campus* caminha.

Outro aspecto importante no que se refere à estruturação da Governança Corporativa, diz respeito ao estabelecimento de comitês ou comissões de assessoramento ao CONCAM, criação de um Conselho Fiscal, ou um Comitê de Auditoria Interna, ou seja, tornar a estrutura de Governança Corporativa atualmente vigente no *campus* mais “robusta”, por assim dizer.

De acordo com Oliveira (2015), a estruturação da Governança Corporativa deve ser real, quanto à sua aplicação na empresa, sustentada, quanto aos fatores críticos de sucesso da empresa e também ser duradora, de forma a consolidar uma personalidade administrativa para a organização. Assim, antes que se busque a implantação de uma estrutura mais completa de Governança Corporativa, é necessário observar se esta estrutura se enquadra na realidade administrativa do nosso *campus*, se ela se faz sustentável e duradoura dentro do ambiente institucional.

A estrutura de Governança Corporativa do *campus* Hortolândia do IFSP é constituída por apenas um órgão permanente: o CONCAM. Foram nomeados em algumas ocasiões importantes como para a definição do Calendário Escolar 2017 e para a readequação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do *campus*, algumas comissões de caráter temporário ou grupos de trabalho. Não obstante, para outras questões igualmente relevantes, como para a aprovação do Projeto de Lei Orçamentária, o PLOA 2017, e para a aprovação da alteração nos horários de aula dos cursos de ensino médio integrado aos cursos técnicos, a instância máxima deliberativa do *campus* contou com a assessoria de gestores (do Diretor Adjunto de Administração e do Diretor Adjunto Educacional, respectivamente), além, é claro, do trabalho dos relatores do Conselho, para procederem com a sua decisão.

Assim, com o objetivo de compreender se essa estrutura atualmente vigente atende às necessidades informacionais dos conselheiros, para que estes possam ter elementos suficientes para embasar as suas decisões, os membros da administração do *campus* foram interpelados sobre a possibilidade de se constituir comissões ou comitês de assessoramento ao Conselho de *Campus* em diversas especialidades demandadas pelo órgão, um setor de *compliance* (responsável pela verificação sistemática acerca do cumprimento de regras, normas e Leis pelo CONCAM), ou ainda um Conselho Fiscal, buscando tornar assim, a estrutura de Governança Corporativa da instituição mais sólida e efetiva em suas ações e decisões.

Sobre a possibilidade de se formar comissões para fornecer assessoramento técnico aos membros do CONCAM, todos os entrevistados que compõem a administração do *campus* se mostraram favoráveis à criação, com exceção do próprio Diretor Geral, que demonstrou ter ainda algumas incertezas com relação à necessidade de se formar comissões permanentes. Em sua fala, o dirigente maior do *campus* coloca seu posicionamento com o discurso que segue:

Isso vai depender muito da questão, do assunto. Eu acho que, diferente de uma empresa, talvez não seja necessário a criação de comissões permanentes para atendê-los, mas talvez para questões específicas seja necessário a criação de alguma comissão. Até porque no próprio regimento do CONCAM todo e qualquer tipo de ação ou deliberação que seja feita, os conselheiros têm ampla autonomia de convidar assessores externos para darem o seu depoimento. Então, o mecanismo para você ter este assessoramento já existe, mas dependendo do tipo de assunto, caso seja necessário algum tipo de criação de comissão o próprio CONCAM tem autonomia para requerer a criação destas comissões. É como eu falo, acho que com o andar da efetiva necessidade e as tomadas de decisões isto vai ficar cada vez mais evidente a partir do próximo exercício. 121216_002

Essa dúvida é evidenciada pelo uso repetido da palavra “talvez”. “Eu acho que, diferente de uma empresa, talvez não seja necessário a criação de comissões permanentes para atendê-los, mas talvez para questões específicas seja necessário a criação de alguma comissão” (121216_002, grifo nosso).

O gestor destaca que no Regimento Interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP está garantida a prerrogativa de os conselheiros, ao observarem a necessidade de assessoramento técnico em determinado assunto, vir a recorrer ao suporte de pessoas externas ao conselho, para lhes fornecer subsídios informacionais, de forma a embasar seu posicionamento sobre determinado assunto a ser deliberado. Em suas palavras: “... no próprio regimento do CONCAM todo e qualquer tipo de ação ou deliberação que seja feita, os conselheiros têm ampla autonomia de convidar assessores externos para darem o seu depoimento” (121216_002).

Assim, este tipo de assessoramento já existe no *campus*. A previsão para a constituição e nomeação também estão previstas no regulamento interno, embora essas comissões não tenham ainda sido especificamente nomeadas por determinação ou mesmo solicitação dos conselheiros. De acordo com o Diretor Geral, as reais necessidades dessas comissões poderão ser observadas a partir do exercício 2017, quando então o CONCAM estará mais integrado à realidade administrativa do *campus* Hortolândia.

Para o ex-Diretor-Geral do *campus*, o assessoramento dos conselheiros é necessário. O ex-Diretor justifica o seu posicionamento com o seguinte discurso:

[...] durante quase quatro anos eu fui membro do Conselho Superior do Instituto Federal, e os assuntos que permeiam estes conselhos muitas vezes não são de conhecimento dos conselheiros, então é necessário que haja comissões e/ou grupos de trabalho que assessorem o trabalho, que assessorem aí a avaliação dos conselheiros para que eles possam tomar as decisões. Principalmente quando se trata de (que a gente percebe que é um mistério muito grande) a questão orçamentário-financeira do *campus*[...] 091216_001

Não obstante, o gestor demonstra preocupação com relação à escassez de força de trabalho no *campus* para vir a compor essas comissões, sem que o trabalho cotidiano destes servidores seja afetado pela sua atuação nestas comissões. O servidor expõe essa preocupação conforme discurso transcrito a seguir:

[...]. Agora como estruturar estes grupos de trabalho dentro de um conjunto que você tem uma força de trabalho escassa? Eu acho que ao invés de você montar comissões específicas, talvez grupos de trabalho que façam parte de uma determinada área, que coincidam com os assuntos que estão sendo tratados pelo Conselho de *Campus* para

assessorar os conselheiros sobre aquele assunto. Por exemplo: vamos discutir orçamento! Vamos para a parte orçamentária que é um grande mistério, né? A pauta da reunião do Conselho de *Campus* é orçamento... decisão sobre a peça orçamentária de final de ano. Que área dentro do *campus* é a mais indicada para apresentar o orçamento? É a área administrativa! Então o gestor administrativo pode designar as pessoas que estão trabalhando neste planejamento para ir lá apresentar e assessorar o trabalho do Conselho de *Campus* para tomar a decisão mais correta sobre aquele assunto. Eu acho que sob este ponto de vista, grupos de trabalho dentro das áreas que já existem dentro da escola são mais apropriados do que a constituição de comissões específicas para isso. 091216_001

No discurso ora apresentado, o ex-dirigente apresenta uma possível solução para que não ocorra o comprometimento da força de trabalho do *campus*: a criação de Grupos de Trabalho, os conhecidos GTs. Através da emissão de um exemplo no qual o entrevistado utiliza a apresentação da peça orçamentária como o objeto a ser contemplado pelos conselheiros, o mesmo expõe uma questão, respondida por ele mesmo: “Que área dentro do *campus* é a mais indicada para apresentar o orçamento? É a área administrativa! ”. E prossegue com a sua explanação acerca da solução: “Então o gestor administrativo pode designar as pessoas que estão trabalhando neste planejamento para ir lá apresentar e assessorar o trabalho do Conselho de *Campus* para tomar a decisão mais correta sobre aquele assunto” (091216_001). O servidor afirma ainda em seu discurso que o CONCAM carece de comissões para auxiliá-los com relação às decisões que dizem respeito à gestão educacional:

[...] a gestão educacional também poderia montar um grupo de trabalho para assessorar o Conselho de *Campus* nas decisões, por exemplo, de definição de vagas para processo seletivo. Dentro da área educacional também, grupo de trabalho para assessorar o Conselho de *Campus* na questão de distribuição de auxílio-estudantil. Então, eu acho que para cada... calendário, né? O Conselho de *Campus* vai ter que aprovar o calendário[...]

[...]. Então, diversos assuntos que a gente tem dentro do *campus*, a gente pode constituir grupos de trabalho para montar as peças para apreciação do Conselho de *Campus*. 091216_001

A visão do Coordenador de Contabilidade e Finanças do *campus* Hortolândia é inicialmente a mesma do ex-Diretor geral. Segundo seu entendimento, porém, a instituição de comissões está intrinsecamente atrelada ao sistema de gestão vigente no IFSP. Dessa forma, não seria diferente a necessidade de constituição destes grupos para atuar junto ao CONCAM.

O gestor explica isso em sua resposta:

Sem dúvida, eu acho que a formação de comissões em um sistema que a gente tem no Instituto Federal, nos *campi*, elas são imprescindíveis. Para o apoio da gestão ou até mesmo para o desenvolvimento de métodos corporativos em termos de gestão. E,

assim, acho até que elas acabam dando um resultado melhor nas discussões e até mesmo nas implantações de situações... dentro do processo propriamente de gestão. Eu acredito que, assim, até citando como exemplo que hoje a gente tem muito pouco, ou muito poucas comissões principalmente quando a gente fala de planejamento orçamentário, por exemplo, planejamento de compras, políticas educacionais e políticas de gestão de RH, acho que esses quatro fatores assim, dentro de, a gente tem vários tipos de comissões, dentro do Instituto Federal e até mesmo nos *campi*, mas a gente não tem comissões focadas nestes quesitos, né, de planejamento orçamentário, planejamento de compras, políticas educacionais e políticas de ações de RH, eu acho que deveriam ter mais ações neste sentido. 081216_001

Para o Coordenador, contudo, o *campus* carece de comissões, na área de políticas educacionais, planejamento orçamentário, planejamento de compras e políticas de recursos humanos.

Por sua vez, o Diretor Educacional do *campus* afirma a constituição de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades, em suas palavras: “É fundamental! Eu acho que a gente não pode ter o Conselho de *Campus* como um conselho de iluminados ali, que sabe de todos os assuntos. Se você parte deste pressuposto você acaba eliminando uma parte da participação da sociedade” (121216_001). Nesta sua fala, o gestor demonstra preocupação com a questão da legitimidade por parte das decisões emitidas pelo CONCAM, sem que as mesmas sejam embasadas em critérios técnicos. Ele prossegue em seu posicionamento sobre a questão:

[...]. Eu acho que o CONCAM ele tem a responsabilidade de tomar algumas decisões. Mas decisões com base em informações. E quem vai levar estas informações, que vai fazer estes estudos específicos são justamente os grupos de trabalhos, né os GTs, e as comissões. Então acho fundamental que tenha uma assessoria do CONCAM por comissões. E aí não são comissões permanentes, né? Eu acho que uma proposta seriam comissões com base em algum tema específico que está sendo analisado, que se crie os caminhos, mas que isso possa chegar ao CONCAM, eu acho que sim, que são fundamentais para o processo. 121216_001

Como podemos observar em seu discurso, o Diretor Educacional não concorda com a constituição de Grupos de Trabalho ou Comissões Permanentes para assessorar o Conselho, embora entenda que a instituição destas equipes, bem como os trabalhos por elas prestados são fundamentais para que se mantenha a integridade e a legitimidade do processo deliberativo-decisório exercido pelo CONCAM.

Sob o seu ponto de vista, a criação de um órgão de *compliance*, que auxiliasse tanto a gestão como o Conselho a resguardar a instituição com relação à estrita observância às

normas e procedimentos legais seria importante para o *campus*. Sobre este assunto, o mesmo explica:

Sempre que a gente fala de legislação, as áreas que são mais críticas: execução orçamentária, você tem os tribunais de contas aí, a CGU acompanhando o processo de execução, então eu acharia interessante ter uma comissão específica. Do ponto de vista educacional também é interessante ter, porque tem toda uma legislação a ser cumprida, que às vezes pode não estar sendo cumprida, pode ter algum problema com relação às interpretações, etc. Então eu colocaria estes dois focos aí, um foco mais administrativo, na execução orçamentária e financeira, e um foco mais educacional com indicadores, né? Inclusive na parte educacional, eventualmente a gente pode criar alguma forma da CPA, a Comissão Permanente de Avaliação, fornecer subsídios também. Então eu não sei, assim, é uma ideia, mas é um setor do *campus* que já tem essa responsabilidade de avaliar criticamente os processos, né? Então, se a gente ampliar para os cursos superiores, para os cursos técnicos e integrados, o papel do CPA, ele pode fornecer informações para o Conselho de *Campus*. Aí eu acho que é uma sinergia positiva. 121216_001

Neste ponto o gestor da área Educacional do *campus* indica uma incerteza com relação ao cumprimento da legislação pelo *campus*. Sobre esta incerteza, ele postula: “Do ponto de vista educacional também é interessante ter, porque tem toda uma legislação a ser cumprida, que às vezes pode não estar sendo cumprida, pode ter algum problema com relação às interpretações, etc.” (121216_001). Este discurso denota certa preocupação com a possibilidade de haver o descumprimento de normas pelas áreas administrativas do *campus*. Essa preocupação poderia ser atenuada através da verificação sistemática ao cumprimento das normas. O gestor também destaca a importância da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), como um meio de se prover informações para assessorar o CONCAM, uma vez que essa comissão tem a responsabilidade de “avaliar criticamente os processos” (121216_001). Para o gestor, a atuação da CPA junto ao CONCAM poderia contribuir positivamente para com a estrutura de Governança Corporativa do *campus*, sem comprometer a já escassa força de trabalho existente.

A servidora da área de Conformidade de Gestão do *campus* também reforça o discurso de que as comissões para assessorar o CONCAM em suas decisões são necessárias. Ela afirma a sua posição com o seguinte discurso:

[...] as pessoas que integram o CONCAM, eles por si só, não conhecem as outras áreas. Eles não têm o domínio específico do todo, de tudo o que acontece no Instituto, da área financeira. Eles não têm o conhecimento do financeiro em si, ou o conhecimento referente à legislação que rege a administração, no caso para você fazer uma licitação, ou na parte de recursos humanos, né? Eles não têm o domínio. O ideal era que tivesse as comissões que pudessem auxiliar na parte de conhecimento para eles poderem entender, né, ou estudar aquilo para entender se as coisas são daquela

forma ou não. Porque, caso contrário, eles vão ter que começar a ter o conhecimento realmente amplo de tudo, né? Senão eles vão ter que ter o conhecimento geral, né? E isso não acontece. 071216_001

Por meio de sua fala, podemos observar que a servidora também observa, a exemplo do ex-Diretor Geral e do Diretor Adjunto Educacional, que os membros do Conselho de *Campus* não detêm todo o conhecimento necessário acerca de todos os assuntos que são levados ao seu conhecimento para deliberação. Assim, emitir um parecer ou defender uma posição sem que se conheça pelo menos o essencial sobre o assunto seria uma irresponsabilidade para com aqueles que representam e que os elegeram para o Conselho. Por este motivo, a servidora observa como certa a necessidade de haver comissões com o objetivo de assessorar os conselheiros em suas decisões. Também é possível observar que ela afirma que a não existência de comissões para subsidiar informações aos conselheiros implicaria que os conselheiros viessem a ter um conhecimento geral e amplo sobre os assuntos a serem deliberados, fato este que a servidora evidencia em seu discurso não acreditar ser possível de acontecer: “ Porque, caso contrário, eles vão ter que começar a ter o conhecimento realmente amplo de tudo, né? Senão eles vão ter que ter o conhecimento geral, né? E isso não acontece” (071216_001, grifo nosso).

A servidora, que também compõe a Comissão do Plano de Desenvolvimento Institucional do *campus* também afirma, a exemplo dos demais gestores, que comissões voltadas a prover assistência ao CONCAM fornecendo informações referentes à área de Ensino do *campus* são prioritárias:

[...] eu acredito que eles precisam ter uma comissão relacionada à questão do ensino mesmo, né, para entender a legislação em si daquilo que eles estão votando, né, de repente, sei lá, se é uma abertura de cursos, se realmente, eu nem sei se são eles que aprovam ou se é outro lugar que aprova, se aquele currículo está de acordo, se é daquela forma mesmo, se tem força de trabalho suficiente para aquilo, né? Isso relacionado ao ensino, se existe a infraestrutura para que aquilo aconteça, até também na questão orçamentária, é a mesma situação, né, existe realmente, se haverá neste orçamento essa a previsão de demanda desse aumento de alunos, né? Na questão da abertura de um novo curso, eu acho que comissões que trabalhem esses aspectos para estarem auxiliando, ou então toda vez os integrantes do CONCAM terão que estar parando para fazer todo um estudo para se saber se pode ser aprovado ou não, tipo, uma abertura de curso, se ela vai poder ocorrer ou não? Eles teriam que aprender tudo, né? Tem que ter um conhecimento macro, né? Tem que se conhecer tudo. 071216_001

A servidora reforça através de sua fala “... eu nem se são eles que aprovam, ou se é outro lugar que aprova...” (011216_001), o que, conforme mencionado em seu discurso anterior, denota o seu desconhecimento acerca da abrangência decisória do CONCAM. Mas

elucida através de exemplos, alguns pontos críticos que podem afetar uma decisão acerca da possibilidade de abertura de novos cursos. Ela aponta entre os diversos pontos o currículo, a força de trabalho e ser empregada na execução daquele curso, a infraestrutura necessária para a realização de aulas teóricas e práticas, e até a questão orçamentária. Em razão de compor a Comissão do Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2014 a 2018 do *campus* Hortolândia, a servidora tem esse olhar crítico sobre alguns pontos que certamente implicariam aos conselheiros enormes esforços para obter essas informações, caso não viessem a contar com o assessoramento dessa comissão.

Oliveira (2015), afirma que os conselheiros são profissionais de “meio-período”, em razão do pouco tempo dedicado às reuniões, deliberações e para a tomada de decisões. Por este fato, segundo o autor, o nível de conhecimento da realidade organizacional é muitas vezes baixo, refletindo, portanto, em uma qualidade decisória muitas vezes problemática. Por este motivo, muitas organizações recorrem ao auxílio das comissões ou até mesmo de um Conselho Consultivo.

Essa visão do autor, quanto à necessidade do assessoramento objetivando a melhoria na qualidade das decisões tomadas pelo órgão, vem a corroborar com a visão da servidora entrevistada.

O Administrador do *campus* se mostra confuso ao ser indagado sobre a possibilidade de haver comissões para auxiliar o CONCAM em suas análises. O servidor inicia seu discurso com a fala: “Olha, eu não vejo assim. Eu acho que o CONCAM ele...” (101216_001), mas se corrige imediatamente ao afirmar: “...é poderia, poderia ter. Ter uma comissão sim, porque quando atuam mais pessoas, a visão é mais ampla. E a Comissão, se criar uma comissão, dá um pouco mais de abrangência para o que o CONCAM possa fazer, e tem muito mais respostas” (101216_001).

Porém, ao ser questionado sobre quais áreas entende que seria necessário haver o suporte de comissões ao CONCAM, o servidor responde:

No nosso Instituto eu acho que na área de transparência seria bom, mas também na área de trazer mais recursos materiais para o CONCAM, tipo... igual o nosso setor: ele faz todo um trabalho na área de licitações, faz toda a licitação, faz todo o processo... assim, ele vai passar antes pelo CONCAM? O CONCAM vai aprovar isso? Sim, mas quem vai acompanhar se isso vai ser resolvido? O CONCAM não acompanha. Ele só vai lá e aprova o que vai ser feito, mas aí depois, não sabe se deu certo, se não deu. Eu acho que a comissão deveria atuar nessa sequência. Precisa ter um *feedback* do que está acontecendo: “Por que não ocorreu? Por que aconteceu isso?”, e voltar para o CONCAM e eles avaliarem isso também. Porque aprovou, está ali, o CONCAM ele analisou, achou legal, vai ser bom para o instituto, mas, vai funcionar? Não sei se vai funcionar. 101216_001

Através da análise de sua fala, é possível observar que ainda não está claro para o servidor quais atribuições cabem ao CONCAM. Um desconhecimento que é comum a vários servidores, dado o pouco tempo de funcionamento do órgão. Este desconhecimento fica evidente quando o servidor pondera: “...igual o nosso setor: ele faz todo um trabalho na área de licitações, faz toda a licitação, faz todo o processo... assim, ele vai passar antes pelo CONCAM? O CONCAM vai aprovar isso? Sim...”, e mais adiante quando o gestor volta a afirmar: “O CONCAM não acompanha. Ele só vai lá e aprova o que vai ser feito...” (101216_001). As deliberações do CONCAM não chegam ainda a este nível de detalhamento que abrange a análise dos processos licitatórios. Essas decisões são ainda efetuadas pelas Coordenadorias, Diretorias Adjuntas e Direção Geral. O CONCAM analisa apenas o orçamento detalhado que será destinado às áreas, bem como a aplicação dos recursos das dotações (aquisições, contratações de serviços, etc.).

Contudo, o gestor entende ser prioritário constituir uma comissão para acompanhar o que se executa conforme as decisões do CONCAM, e o fornecimento de devolutivas (*feedbacks*) ao Conselho de *Campus* para que o órgão possa acompanhar o desfecho e o resultado de suas decisões de forma transparente e com a devida prestação de contas por parte dos agentes.

No que se refere à consolidação de uma estrutura mais completa de Governança Corporativa, embora os servidores da administração do *campus* apontem, em sua grande maioria, para a necessidade da instituição de comissões com objetivo de dar o suporte e fornecer subsídios informacionais para auxiliar os conselheiros em suas decisões, quando se fala em estabelecer uma estrutura composta por outros órgãos como Conselho Consultivo, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Comitês específicos que se preocupem com a análise e verificação sistemática da conformidade dos processos e decisões com relação às normas vigentes (*compliance*), dentre outros, a análise destes servidores passa a ser mais conservadora.

A maioria dos servidores entende que em um primeiro momento, a instituição não pode comprometer seus recursos humanos para que venham a ser instauradas novas instâncias consultivas ou fiscalizadoras no *campus*.

A resposta do ex-Diretor Geral, quando questionado sobre a possibilidade da instituição de outros órgãos que viessem a complementar a estrutura de Governança Corporativa do *campus* foi direta:

Eu acho que não. Completa não. Com a força de trabalho que nós temos hoje, principalmente na área administrativa, eu acho que uma estrutura completa, com diversas comissões, e tudo mais, eu acho que ficaria muito difícil. Aí recairia naquela questão de que seria mais uma atribuição para os servidores. A gente vê hoje que já é difícil conseguir servidores para compor as comissões que são comuns dentro do *campus*, e acaba atrapalhando bastante o funcionamento dos setores por conta da falta de equilíbrio de pessoas nestes setores. Mas uma estrutura mais simples, que se adequa à estrutura de pessoal do nosso *campus*, eu acho que é bastante viável sim que seja implantada sim. 091216_001

O principal problema observado pelo servidor é a dificuldade de alocação de servidores para constituir estes órgãos, o que compromete o funcionamento de setores do *campus*. Entretanto, sob o seu ponto de vista, uma estrutura mais simples, que possa vir a fortalecer a estrutura vigente hoje, sem comprometer as atividades desempenhadas pelos servidores do *campus*, seria passível de implantação.

O discurso do ex-dirigente do *campus* Hortolândia é reforçado pela fala da servidora responsável pela conformidade de financeira e orçamentária do *campus*. Quando questionada sobre essa possibilidade, a servidora afirmou que a curto prazo não seria possível proceder com essa modificação na estrutura vigente. Porém a servidora complementa a sua colocação: “...se fosse mais simples, né, algo mais simples ou parecido (com o que se tem hoje), acredito que sim. Seria possível, né? Hoje como é feito em algumas situações, para algumas decisões, como já são feitos, né? ”. Tal fala se deve ao fato de que algumas comissões foram instituídas em caráter provisório para auxiliar o CONCAM em assuntos pontuais e já mencionados anteriormente, como a Comissão para a definição do Calendário Escolar 2017 e a Comissão do Plano de Desenvolvimento Institucional. Até Assembleias Gerais já foram realizadas com o intuito de informar a comunidade (pais, alunos, representantes do poder público municipal, etc.) das dificuldades enfrentadas pelo *campus* em decorrência de contingenciamentos no orçamento aprovado.

Em sua visão, o Administrador do *campus* afirma que “No momento atual uma estrutura completa eu não sei se conseguiria. Como você mesmo disse, a gente tem pouca força de trabalho” (101216_001). Na sua fala “Como você mesmo disse...” (101216_001), se percebe que, em razão de um comentário realizado pelo pesquisador no momento da entrevista, o servidor embasou a sua resposta, ou seja, a ponderação do respondente foi “contaminada” por um posicionamento do pesquisador, que deveria se manter neutro durante a pesquisa.

Mas o servidor prossegue com a sua observação sobre a questão:

[...]. A gente tem na verdade não pouca, quase nenhuma, né. Mas a gente não pode também ficar preso nessa situação por conta da força de trabalho. Eu acho que cada um dando um pouquinho a cada dia a gente consegue. Eu não sei se consegue com todos estes conselhos, que não tem gente para isso. Mas a gente criaria uma comissão, ou sei lá, alguma coisa para funcionar como se fosse todo. 101216_001

Embora seja demasiada a sua observação acerca da escassez de servidores no *campus*, quando o servidor afirma haver “quase nenhuma” (101216_001) força de trabalho no *campus* Hortolândia do IFSP, através de sua frase “Eu acho que cada um dando um pouquinho a cada dia a gente consegue” (101216_001), é possível inferir que através do esforço coletivo seria possível reforçar ou complementar a estrutura atualmente vigente de Governança, e que mesmo não sendo essa a estrutura de Governança Corporativa ideal, ela já atenderia às necessidades de Governança Corporativa do *campus* Hortolândia.

A visão do Diretor Adjunto Educacional, embora siga na mesma linha dos demais, é bastante detalhada, observando as categorias de servidores do *campus* (técnicos-administrativos e docentes), e as suas peculiaridades ante à possibilidade de se compor outros órgãos que possam vir a complementar a estrutura de Governança do *campus*. Em sua resposta, o gestor divaga:

Posso falar um pouquinho da parte docente, né? Hoje a gente trabalha com 20 horas dedicadas ao ensino e o restante a gente pode vincular com projetos. Então você tem lá uma carga horária que pode sim, via projetos institucionais ser vinculada a projetos de interesse do *campus*, participação em comissões, então tem essa liberdade. A parte administrativa, ela já está mais sobrecarregada. Os servidores, em si eles tem uma carga de trabalho que está mais vinculada. Então, do ponto de vista de apoio em termos docentes, participação em comissões, isso é bom, isso é possível, isso conta como progressão para o RSC, é um caminho aberto. Para os Administrativos aí eu vejo uma restrição sim. Acho que, muitas vezes ao assumir uma comissão ele acaba, isso faz parte, né, ele deixa de fazer outras funções importantes também no *campus*. E aí, pelo número de servidores e muitas vezes muitas comissões simultâneas, acabam gerando alguns transtornos[...] 121216_001

Neste primeiro trecho de sua resposta, o gestor aponta para os mesmos problemas observados pelos demais entrevistados com relação à dificuldade de se utilizar servidores técnicos-administrativos nestes órgãos. Para o Diretor, o servidor técnico-administrativo “...muitas vezes ao assumir uma comissão ele acaba, isso faz parte, né, ele deixa de fazer outras funções importantes também no *campus*”. E completa: “...pelo número de servidores e muitas vezes muitas comissões simultâneas, acabam gerando alguns transtornos...” (121216_001).

Contudo, o gestor aponta para uma saída que não fora observada pelos demais servidores. O diretor destaca que os servidores docentes trabalham “...com 20 horas dedicadas ao ensino...” (121216_001). O restante, segundo o gestor, pode ser vinculado a projetos de interesse do *campus*, entre eles a participação em comissões, grupos de trabalho, comitês e conselhos. Assim, o Diretor Adjunto Educacional do *campus* entende que a participação dos docentes nestes órgãos, além de atender a uma necessidade do *campus*, conta como progressão para o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), que é um processo no qual os professores da instituição podem ter seus vencimentos acrescidos de uma Retribuição por Titulação (RT) mediante uma série de requisitos que comprovem seus Saberes e Competências. Assim a participação destes servidores nestes órgãos poderia vir a suprir a necessidade de complementação da estrutura de Governança Corporativa, e ainda possibilitar ao servidor docente um acréscimo em seus vencimentos por conta de sua participação.

O gestor observa também uma dificuldade com relação à participação de servidores em comissões, que é comum às duas classes de servidores atuantes no *campus*:

Mas eu vejo que tem uma dificuldade séria nisso sim. No ensino a gente percebe também que essa dificuldade, creio que no administrativo também. Ah, vai fazer uma comissão, como que a gente faz, são sempre as mesmas pessoas, a gente não reveza, mas será que a gente não conseguiria ter uma política de mais gente participando, e menos comissões? Sempre poucas pessoas em muitas comissões? Então, talvez do ponto de vista administrativo, a gente possa começar a trabalhar nessa linha, e até usar o Conselho de *Campus* aí para nos ajudar em relação a isso, mas é uma dificuldade que existe sim. Do ponto de vista docente eu vejo que tem espaço na carga de trabalho, a gente consegue trabalhar mais, a gente consegue vincular e ter ganho com o docente. Do ponto de vista administrativo, eu acho que a gente precisa ter uns combinados aí que ajudem a gente a fazer isso virar realidade. 121216_001

Na fala do servidor “Ah, vai fazer uma comissão, como que a gente faz, são sempre as mesmas pessoas, a gente não reveza...” (121216_001), fica claro que apenas alguns servidores se voluntariam para participar destes organismos internos de apoio à gestão. E frequentemente são as mesmas pessoas, enquanto outros servidores não se dispõem a atuar nestas comissões.

Este fato observado pelo ponto de vista do entrevistado, coloca os gestores em uma situação delicada, uma vez que existem poucos servidores dispostos a atuar em comissões, comitês, grupos de trabalho, fiscalização de contratos, sendo que, em decorrência da falta de voluntários, os gestores se vem obrigados a nomear servidores para atuar em determinado órgão mesmo que em detrimento da vontade do servidor, mas como uma obrigação inerente das atribuições do cargo do servidor dentro da instituição.

O gestor propõe então que seja discutida uma política administrativa na qual seja possível que mais servidores se disponibilizem a participar, mas que seja reduzido o número de comissões. Contudo, o Diretor reforça a informação que para designar servidores do segmento docente é mais fácil que designar servidores técnicos-administrativos. Mas que é preciso estabelecer um diálogo no sentido de viabilizar essa solução.

Com relação ao aprimoramento da estrutura atualmente vigente de Governança Corporativa do *campus*, o Diretor da área Educacional entende que a estrutura não deve contar com esclarecimentos pontuais por parte de técnicos que tenham amplo conhecimento dos assuntos demandados. Para o gestor, se faz necessária a constituição de órgãos de suporte, mas otimizando a estrutura sempre com vistas à realidade da escassa força de trabalho do órgão:

[...]. Se você quer ter resultados no Conselho de *Campus* eu acho que não basta a gente ser convocado pelo conselho para prestar contas[...]
[...]. Se a gente trabalhar antes e for chamado antes do processo, eu acho que facilita se tiver mais pessoas envolvidas [...]
[...]. Então não sei se a gente não consegue aprimorar este processo para comissões que ajudem ao longo do processo e culminem ali em uma reunião mesmo. Mas a simplificação é importante, até pelo que eu já falei antes, a mão de obra não é infinita. Você ter os setores representados, não pode ser só os professores, tem que ter os administrativos também, e eu acho que a gente tem que otimizar a estrutura sim e os processos. 121216_001

O Diretor Geral, por sua vez, entende que o fortalecimento da estrutura atualmente vigente é importante. Porém, existe uma preocupação clara também com relação à força de trabalho do *campus*, que é observada em seu discurso:

A visão na verdade de todas essas comissões de assessoramento, como você tem hoje na iniciativa privada, seria e colocar mais coisas além do que eu tenho atualmente dentro do *campus*. E aí a gente tem um problema de força de trabalho sim. Porque o *campus* é limitado a 70 docentes, 45 servidores e os alunos que obviamente a gente vai ter que ir até 1400, provavelmente. Isso falando só de comunidade interna. Atualmente o *campus* já conta com 42 comissões. Então se você parar e pensar só em técnicos-administrativos é uma comissão por cada técnico, certo? 121216_002

É possível, através da análise de sua fala, observar que, além da preocupação com os recursos humanos disponíveis na instituição, o gestor se preocupa também com a questão de não copiar um modelo existente de estrutura de Governança Corporativa e replicar isso no *campus*. Em sua opinião, é importante observar o que é realmente indispensável para contribuir com o aprimoramento da estrutura existente:

[...] tem várias coisas que a governança, digamos assim, preza... preza não... pede para implementar. Eu tenho várias comissões já rodando. Só que elas não são permanentes. [...] do ponto de vista do plano de atribuição dos docentes eu tenho as CAADs, que já fazem este papel de ficar verificando, e pode dar, digamos assim, dados e subsídios para que o CONCAM tome decisões. A gente tem comissões de inventários, a gente tem comissão de desfazimento, são várias comissões que já existem, e que de certa forma, digamos assim, são formas de governança. Porque você está criando comissões para poder que elas escutem e passem (informações). E elas poderiam passar essas informações, por exemplo, para qualquer outro tipo de pedido que o CONCAM, que seria o órgão máximo consultivo, deliberativo, possa vir a estar requerendo. Por isso que eu falei que é aquela história de criar coisas pontuais, você busca no que já não existe... no que não existe no *campus*, na ausência, algum tipo de assessoramento que possa ser criado. Seja permanentemente ou pontual para uma questão. Mas, na minha visão, se pegar o que você tem dentro de uma empresa e que não tem no *campus*, e criar um igual, eu acho que não é uma boa solução. 121216_002

O entendimento do gestor é que a criação de comissões pontuais, voltadas a atender às demandas específicas do Conselho de *Campus* com relação a assuntos que não são tratados pelas comissões permanentes, são uma boa solução para melhorar a efetividade do trabalho do Conselho. Ao analisar a sua fala: “Por isso que eu falei que é aquela história de criar coisas pontuais, você busca no que já não existe... no que não existe no *campus*, na ausência, algum tipo de assessoramento que possa ser criado. Seja permanentemente ou pontual para uma questão” (121216_001), observa-se que para estes assessoramentos, de acordo com a visão do dirigente, podem ser criadas comissões provisórias (pontuais) e permanentes. Não obstante, o mesmo não vê com bons olhos a aplicação simplista de uma solução do setor privado no Instituto Federal. O gestor explica como entende que seria uma boa solução para o aprimoramento da estrutura de Governança Corporativa do *campus*:

[...] a ideia era aliar a hierarquia organizacional que existe no *campus*, comparar com a de uma implementação padrão na verdade da iniciativa privada, e primeiro ver as correlações: quais são as semelhanças, quem faz o papel de quem, para verificar exatamente o que já está sendo feito. E talvez levantar, olha esta função que não tem no *campus*, essa outra aqui ninguém faz, isso não é importante no *campus* então não tem, isso é importante então deveríamos criar, e então depois de você fazer essa comparação das hierarquias, vem a sugestão da customização para o *campus*. Aí você vê os buracos que a governança pede para ter alguma coisa feita e não está sendo feito, e até então dá para rever. Às vezes aqui não tem alguma coisa que tem no *campus*, e questionar, por que que tem que ter no *campus*? Às vezes está tendo desperdício de força de trabalho para uma função que talvez não fosse necessária. Então é benéfico tanto na criação quanto também na consolidação de alguma coisa. 121216_002

A ideia proposta pelo gestor, é basicamente o que já vem sendo feito através do presente trabalho de pesquisa. Como o trabalho objetiva propor e verificar se é viável a implantação de instrumentos experimentados no Nível 1 de Governança Corporativa da

BOVESPA, no âmbito do *campus* Hortolândia do IFSP, é evidente que dentro da pesquisa observar e comparar as semelhanças estruturais, operacionais e, principalmente legais e normativas, é essencial para o sucesso da pesquisa.

O Coordenador de Contabilidade e Finanças entende que a criação de uma estrutura completa de Governança Corporativa dentro do *campus* é possível. Porém não a curto prazo. O Coordenador fez o seguinte relato sobre o tema:

Estruturalmente eu acredito que sim. É possível. Mas eu acredito que isso é um fator que provavelmente você vai desencadear a longo prazo e num ritmo coordenado. Eu acredito que, por exemplo: hoje, nós temos condições de implantar uma estrutura simples, né, como se fosse um projeto piloto. Na medida que gradativamente, você ir implementando ferramentas e, vamos dizer assim, ir complementando isso até chegar no nível de orientação ou no nível de governança que você realmente busca [...] [...] Ou seja, ter isso pré-determinado, por onde eu começo, até onde eu quero chegar e em que prazo de tempo, ou seja, de uma forma coordenada e organizada é possível sim. 081216_001

Para este servidor, o trabalho de aprimoramento da estrutura existente deve ser gradual, respeitando um plano coordenado e organizado de implementação de novas ferramentas e soluções, até que se atinja uma estrutura otimizada de Governança Corporativa, que venha a atender as necessidades da instituição. Porém, sob o seu ponto de vista, uma estrutura básica como a existente deve ser mantida em caráter experimental, como um projeto piloto, para que posteriormente e gradativamente sejam efetuadas melhorias.

Com base nos discursos apresentados pelos membros da administração do *campus* Hortolândia, é possível inferir que a maior parte dos servidores entendem que o CONCAM tem o potencial de promover o compartilhamento da gestão, tornando-a mais democrática, fazendo assim legítimas as decisões e ações do *campus*, tomadas pelos conselheiros eleitos e representantes dos segmentos que compõem a comunidade. Estes servidores também são unânimes ao afirmar que o CONCAM já consegue através de sua atuação dirimir o conflito de interesses existentes entre os grupos de interesse no *campus* e a gestão através do consenso proporcionado pela atuação do órgão, embora, na visão de alguns dirigentes, em razão do pouco tempo de atuação efetiva do Conselho de *Campus*, o potencial do seu trabalho ainda não pode ser apreciado em sua plenitude.

Com relação à estrutura de Governança Corporativa, os gestores do *campus* Hortolândia entendem que é essencial o suporte ao CONCAM, de forma a prover subsídios informacionais para que os conselheiros possam tomar as suas decisões. Existe grande divergência com relação à forma como este suporte deve ser oferecido: através de comissões

permanentes, comissões provisórias e pontuais, aconselhamento por técnicos especialistas, grupos de trabalho, dentre outros.

Também há grandes ressalvas por parte dos servidores com relação ao comprometimento do trabalho no *campus* em razão da designação de servidores para atuar no suporte ao Conselho de *Campus*. Como a instituição conta com um número limitado de servidores e o serviço aumenta a cada ano em decorrência do aumento no número de alunos, a administração do *campus* demonstra, através do discurso de seus integrantes, que possui reservas com relação ao comprometimento da força de trabalho, tanto para o fornecimento de suporte ao CONCAM, como para a criação de outros órgãos que venham a contribuir para com o fortalecimento da estrutura de Governança Corporativa atualmente vigente no *campus* Hortolândia.

É consensual a posição dos gestores de que, em um curto prazo, não seria possível estabelecer uma estrutura mais sólida de Governança Corporativa do que a que já existe na instituição. Mas a maior parte dos membros da administração do *campus* acena positivamente para a possibilidade de se buscar alternativas para aprimorar a estrutura vigente de Governança Corporativa. Porém, a busca por essa solução, de acordo com o discurso dos entrevistados deve ocorrer gradativamente, com planejamento, coordenação e organização para que não ocorra o emprego de força de trabalho em órgãos e funções que talvez venham a ser desnecessárias.

No quadro 5 pode ser observada a síntese da análise dos discursos e a correlação das observações dos entrevistados quanto às teorias abordadas nesta pesquisa.

Quadro 5 – Governança Corporativa: Teoria e Prática

Referencial Teórico	Instrumento	Finalidade	Viabilidade	Justificativa
Teoria da Agência	CONCAM	Gestão Compartilhada	Altamente viável	O CONCAM consegue promover o compartilhamento da gestão
Teoria da Agência	CONCAM	Mitigar Conflitos	Altamente viável	O CONCAM consegue dirimir os conflitos de interesses.
Instalação de Agentes de Governança Corporativa	Comissões	Assessorar CONCAM	Viável	O suporte ao CONCAM é necessário mesmo diante dos restritos recursos humanos.
Estrutura de Governança Corporativa	<i>Compliance</i> , Conselho Fiscal e Auditoria Interna	Aferir maior eficiência ao modelo de gestão	Inviável em curto prazo	O restrito número de servidores ativos inviabiliza a implementação de outras instâncias além das existentes.

No próximo tópico serão analisados os discursos das entrevistas dos gestores do campus Hortolândia do IFSP acerca dos componentes da Governança Corporativa. Estes componentes são, em essência, elementos que devem ser observados dentro de um sistema de Governança Corporativa para que sejam garantidos todos os direitos das partes que possuem interesse na organização, a estrita observação aos princípios e valores institucionais, às normas reguladoras, os mecanismos de gestão do sistema, e a forma como se estruturam as relações da instituição com os diversos sujeitos com os quais se relaciona.

8.2.2. Componentes da Governança Corporativa (segundo a Administração do *campus*)

Segundo Oliveira (2015), são seis os Componentes da Governança Corporativa para os quais os gestores devem estar atentos: a estrutura de direitos, que se preocupa em preservar o direito dos detentores da propriedade; a atuação do governo, que diz respeito às normas sobre Governança Corporativa que o Governo pode estabelecer e vir a fazer com que as organizações as cumpram; a estrutura de poder, que se preocupa com o modelo de gestão adotado pelas organizações, bem como com as decisões inerentes ao processo de gestão (objetivos, políticas, estratégias e projetos); a estrutura de valores, que se ocupa de estabelecer e consolidar valores culturais, éticos e operacionais nas organizações; a estrutura de relacionamento, que cuida da estruturação e aprimoramento do relacionamento contínuo e sustentável entre organização, proprietários, grupos de interesse, funcionários, conselho e gestão; e finalmente a estrutura de instrumentos e processos administrativos, que cuida das metodologias, técnicas administrativas, processos, normas e procedimentos, que devem sustentar a excelência do modelo de gestão e a garantia dos direitos das partes interessadas na organização.

Para melhor contextualizar o primeiro dos componentes de Governança Corporativa mencionados, a estrutura de direitos, à situação observada através dos discursos dos membros da administração do *campus* Hortolândia, se faz pertinente a fala do Diretor Geral:

Bom, eu acho que no *campus*, toda a comunidade, de uma certa forma, é uma interação que gera conflitos. Por que? Porque o próprio CONCAM na verdade, que é formado por pessoas que representam os segmentos diferentes do *campus*, obviamente eles têm interesses diferentes. Isso aí é em qualquer lugar. 121216_002

Observado este fato de que as relações do *campus* são permeadas de interesses conflitantes, a atuação do Conselho de *Campus* como um elemento conciliador que provê decisões consensuais é essencial para manter a integridade da estrutura de direitos. Os segmentos internos do *campus* Hortolândia estão representados nesta estrutura de direitos por seus representantes eleitos que compõem o CONCAM.

A comunidade externa, por sua vez, possuía representações no CONCAM por meio de membros da sociedade civil organizada, do poder público municipal e representantes dos pais e dos alunos egressos. Entretanto, em razão destes conselheiros se ausentarem por repetidas vezes das reuniões, estes perderam o seu mandato nos termos do art. 23, inciso IV, do Regimento dos Conselhos de *Campus* do IFSP.

Essa ausência de interesse da comunidade externa em seu direito de participação na gestão é observada pelo ex-Diretor Geral em sua resposta a uma das questões da entrevista:

[...] também precisa conscientizar a comunidade externa, e quem nós temos aqui de comunidade externa seriam as partes mais interessadas nossas aqui. Seriam os familiares, os pais dos nossos alunos e o arranjo produtivo local que absorve os nossos alunos formados. Mas é difícil você alinhar, eu vejo pelo menos, eu sinto essa dificuldade, de alinhar a participação destes dois segmentos, principalmente a sociedade, os pais dos alunos e os representantes do arranjo produtivo local, de forma que seja uma participação constante. Você tem uma participação em reuniões específicas, você pode até ter a participação de representantes no próprio Conselho de *Campus*, mas eu acho que é difícil você ter uma estrutura, né, você montar uma estrutura. Para que essa participação seja efetiva, e que consiga contribuir, ela tem que ser uma participação que contribua para a eficiência, para que a gente consiga alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade no nosso trabalho. O que você observa hoje são grupos de interesse querendo participar, mas em questões pontuais, né, não é uma participação em que você tenha um interesse geral em questões macro, em questões globais do funcionamento do *campus*.

Neste seu discurso o ex-dirigente da instituição demonstra insatisfação com a falta de interesse destes grupos que, segundo o entrevistado, deveriam ser os mais interessados em participar das decisões institucionais. Segundo o ex-Diretor, este grupo é formado pelos familiares e pais dos alunos, que em seu entendimento deveriam se interessar pelas condições que envolvem a educação formal de seus filhos, além das empresas do município e região, que acabam por absorver como mão-de-obra em suas plantas os alunos formados pela instituição.

O maior desafio, de acordo com a percepção do servidor, é promover a participação constante e o envolvimento destes segmentos nas questões do *campus*. Essa dificuldade é enfatizada pela sua fala: “O que você observa hoje são grupos de interesse querendo participar, mas em questões pontuais, né, não é uma participação em que você tenha

um interesse geral em questões macro, em questões globais do funcionamento do *campus*” (091216_001).

Ou seja, estes grupos acabam demonstrando interesse apenas em poucos assuntos, que podem favorecê-los ou impactar de forma significativa em questões cotidianas, como por exemplo, o fornecimento de alimentação aos alunos, alteração dos horários e impacto no transporte dos filhos, eventuais contingenciamentos com relação aos recursos orçamentários que venham a comprometer o pagamento dos auxílios estudantis aos alunos, entre outros. Ou no caso do arranjo produtivo local, a procura por um talento que possa trazer expressivos resultados para a empresa, ou a possibilidade de negociar a oferta de um treinamento específico que possa vir a beneficiar empresas de um segmento específico.

Ao ser questionado sobre possíveis soluções para aprimorar essa relação, de forma a garantir a participação da comunidade externa na estrutura de direitos, o ex-Diretor enfatizou que não se trata de uma solução simples, mas ele destaca que é necessário que seja feito um trabalho planejado e estruturado com o objetivo de alinhar os interesses dos diversos segmentos da comunidade:

Eu acho que é um trabalho que é fruto de discussões e da participação da comunidade junto do *campus* para poder alinhar os interesses. Tanto os nossos interesses quanto instituição, como os interesses da comunidade. Porque se a gente observar na própria lei de criação dos Institutos Federais, né, um dos objetivos ou finalidades dos *campi* dos Institutos Federais é estarem alinhados com os arranjos produtivos locais e as questões comunitárias através do tripé ensino, pesquisa e extensão. E principalmente a área da extensão estar atendendo à comunidade local nas demandas em que a nossa instituição pode interferir, pode contribuir. Agora, isso tem que ser feito de forma estruturada, tem que ser feito de forma planejada, e eu não tenho aqui a fórmula mágica de como isso pode acontecer. 091216_001

O Administrador do *campus* observa esta questão de uma perspectiva muito próxima da exposta pelo ex-Diretor. Entretanto, seu discurso é mais otimista:

Olha, tem uma participação social sim. Não é grande. Como eu falei sobre o CONCAM, eu acho que a gente está engatinhando ainda. O que a gente vê, é mais os pais de alunos. Não é uma comunidade inteira. É mais um grupo, é um grupo fechado. Eu acho que deveria assim, abranger mais, crescer, começar a andar. Porque hoje a gente tem essa participação mais é um grupo muito restrito que tem esse interesse. A gente vê que a comunidade também não tem muito interesse em participar disso. A gente tem que buscar isso. A gente tem que mostrar. 101216_001

Podemos observar em suas palavras “A gente tem que buscar isso” (101216_001), que o servidor observa, a exemplo do ex-Diretor Geral, que esta aproximação é uma tarefa que cabe ao *campus* Hortolândia do Instituto Federal dar os primeiros passos.

Para aprimorar essa participação da comunidade externa na administração do *campus*, garantindo assim os direitos deste segmento na estrutura de Governança Corporativa do órgão, o servidor sugere que seja promovida uma ação de diálogo “*tête-à-tête*” com a comunidade:

Eu acho que... assim, a gente ter a implantação desse sistema, onde a população possa participar, e também tem que ser no dia-a-dia, através do boca-a-boca, conversando. Além dos pais, eu acabei de falar do grupo restrito, chamar a comunidade, para que venha aqui conversar, passar para a frente, passar adiante... passa para um, passa para outro, começar a mostrar o que é o Instituto. A gente não pode deixar isso só aqui dentro. Tem que mostrar para fora também. E isso é no dia-a-dia. A transparência faria também um bom papel nisso. Mas daquela maneira: você tem que mostrar que, por exemplo, se eu estou em um ambiente caipira, eu vou falar caipira. Se eu estou em um ambiente rural, eu vou falar rural. Se eu estou em um ambiente urbano, eu vou falar urbano. Então, a gente tem que falar o que as pessoas falam. Senão não consegue um diálogo direto. 101216_001

Ou seja, o servidor sugere que seja feito um trabalho minucioso de divulgação junto à comunidade externa, para que estes compreendam “o que é o Instituto” (101216_001). Ele sugere ainda que o diálogo seja feito de forma direta e simples, sem as delongas comuns ao ambiente institucional no qual o IFSP se insere. Essa sugestão pode ser observada em seu discurso: “...a gente tem que falar o que as pessoas falam. Senão não consegue um diálogo direto” (101216_001).

Diferente, entretanto, é a forma como o Diretor Adjunto Educacional observa essa estrutura de direitos. Sob o seu ponto de vista, esta ainda precisa ser aprimorada junto à comunidade interna. Segundo o gestor da área educacional do *campus*, a intervenção da comunidade interna nas ações da gestão “... ela acontece hoje por meio das coordenações e das instâncias intermediárias. Acho que isso já vem acontecendo com maior ou menor eficiência... (121216_001).

Para o gestor, o problema enfrentado é ainda a segmentação existente dentro do *campus*, e a forma como este comportamento afeta a instituição como um todo. Em sua opinião, a criação de grupos multidisciplinares, onde docentes, discentes e técnicos-administrativos atuem juntos poderia trazer maior unidade à instituição: “Acho que o Conselho de *Campus*, os grupos de trabalho, as comissões que a gente possa criar multidisciplinares ou interdisciplinares,

acho que ajudam a gente a quebrar um pouco dessa visão de segmentos, né, trabalhar mais com foco no *campus*” (121216_001).

Do ponto de vista do Diretor Geral, a participação da comunidade interna é intensa na gestão, garantindo assim a preservação dos seus interesses na estrutura de direitos. Até mesmo os estudantes, que antes não eram tão participativos, estão, segundo o gestor, exercendo maior controle sobre a gestão, de forma a garantir seus interesses. Esta ponderação pode ser observada no trecho da entrevista abaixo:

A comunidade interna é sempre muito participativa, de um modo geral, você tem os técnicos administrativos, os docentes, e já desde o ano passado tem o incentivo a criação dos grêmios de diretórios acadêmicos do *campus*. Então os próprios estudantes agora estão participando mais em termos do dia-a-dia do *campus*[...] 121216_002

O Diretor destaca também que têm sido empreendidos grandes esforços com o objetivo de promover a participação da comunidade externa nas ações da gestão:

[...] da parte da comunidade externa a gente procura um intercâmbio muito forte com poder público local, prefeitura e câmara de vereadores e a gente também está começando a trabalhar agora tentando melhorar a relação com o arranjo produtivo local, através de novas comissões que vão buscar, na verdade, esta aproximação. Os próprios pais de alunos, na verdade... recentemente foi criado um coletivo de pais que é gerido por eles mesmos. O *campus* só disponibiliza para eles um espaço para eles fazerem estes encontros que eles discutem, na verdade, ações, e tem o espaço também com a gestão para eles poderem se manifestar [...] 121216_002

Entretanto, mesmo com todo este trabalho sendo realizado para promover essa participação, o gestor ainda não considera que este público atua de forma consistente junto à administração, como pode ser observado no trecho final do seu discurso:

[...]. Então neste sentido, acho que o espaço ainda não está sendo muito... alta ainda, digamos, a influência na gestão. Mas a gente está criando os espaços. Mas, justamente como você falou, muitas vezes a comunidade não vem procurar muito a instituição. Mas quem tem interesse eu posso fazer. A gente não obriga ninguém a fazer, mas as portas a gente têm que criar. 121216_002

Em síntese, é possível afirmar que, mesmo neste primeiro ano de trabalho do CONCAM e com todas as dificuldades inerentes aos trabalhos iniciais do órgão, os grupos que possuem algum tipo de interesse no *campus* parecem estar tendo seus interesses e direitos observados de forma representativa. Mesmo quando algum grupo não obtém uma representação

efetiva, é fato que as oportunidades e os espaços são ofertados pela instituição. Conforme foi apontado no discurso dos servidores vinculados à administração do *campus*, se faz necessário um trabalho por parte da instituição, através do qual se busque um maior engajamento da comunidade externa nas ações e interesses do *campus* Hortolândia do IFSP.

O componente “atuação do governo” diz respeito à forma como o governo, através da sanção de leis e normas, obriga as organizações a adequarem seu sistema de Governança Corporativa de forma a cumprir o que determina estas normas (OLIVEIRA, 2015). No âmbito da administração pública, conforme observamos no capítulo 7 deste trabalho, temos a transparência, a prestação de contas e a promoção da participação e do controle social nas organizações públicas regulamentadas por um rol legal que abrange três Leis: a Lei Complementar n.º 101/2000, conhecida popularmente como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei Complementar n.º 131/2009, conhecida como Lei de Transparência, e a Lei n.º 12.527/2011, amplamente conhecida como Lei de Acesso à Informação.

Este conjunto de leis submete as organizações públicas brasileiras (municipais, estaduais e federais, além de autarquias, empresas estatais e de economia mista) a um rigoroso processo de responsabilização e sanção (do servidor) por mau uso de recursos públicos, além de determinar a publicização sistemática de informações administrativas, com o objetivo de promover a transparência na utilização dos recursos públicos e o incentivo à participação popular em processos de discussão de planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos, além da liberação de informações pormenorizadas da execução financeira e orçamentária em meios eletrônicos, permitindo assim o acesso público.

Deste modo, foram questionados os servidores da administração, com o objetivo de se averiguar como estes observam o comportamento da instituição com relação às práticas que dizem respeito à atuação do governo e sua interferência na Governança Corporativa do *campus* Hortolândia, bem como as dificuldades observadas quanto às demandas para atender essas exigências legais.

A primeira pessoa a ser questionada acerca deste quesito foi a servidora responsável pela conformidade de gestão sobre as execuções financeiras e orçamentárias do *campus*. Quando questionada sobre o atendimento da instituição às normas, a servidora respondeu:

Eu acredito que ela está de acordo. Assim, do que a gente tem hoje, assim disponível, o acesso está disponível, né? Para quem quiser ver, tem tanto a publicação no diário oficial como o próprio site mesmo, né, do cidadão. Qualquer cidadão hoje pode solicitar, né, ou pedir a informação que está disponível para ele. 071216_001

A servidora, quando afirma que o cidadão pode, segundo as suas palavras: “...solicitar, né, ou pedir a informação...” (071216_001), ela se refere ao serviço de ouvidoria, instituído pela Lei de Acesso à Informação. A ouvidoria do órgão estipula um prazo para que os gestores deem uma devolutiva a qualquer solicitação realizada por meio desse canal.

Por outro lado, a servidora aponta para o que pode ser um limitante na busca de informações pelo cidadão comum:

[...]. Talvez, o que às vezes encontre dificuldade é de a pessoa não ter familiaridade com as formas de acesso. Mas que existe o acesso, existe. Talvez ele (o cidadão) não saiba ainda como chegar neste acesso, e talvez isso possa ser, assim, algo difícil para a pessoa. Talvez, assim, para um cidadão comum, né, que queira algum tipo de informação. Mas com certeza, assim, ele vai ter sim essa informação se ele quiser, né. Ela está disponível. 071216_001

A posição do Coordenador da área de Contabilidade e Finanças do *campus* se alinha com o discurso da servidora. De acordo com o gestor, a instituição cumpre as normas legais, conforme é possível acompanhar em sua resposta abaixo:

Eu creio que cumpre. Ainda que de forma mínima, vamos dizer assim, eu acho que não se foge à regra do cumprimento da legislação. Dessas citadas aí, eu acredito que todas são cumpridas minimamente ou de forma satisfatória. Eu creio assim, que, para muitas pessoas da sociedade como um todo, talvez essas informações não cheguem com tanta clareza, não seja tão visível. Mas documentalmente eu creio que é bem cumprido, e fica à disposição para consulta, vamos dizer assim, de forma adequada, dentro do parâmetro normal. 081216_001

Porém, o servidor afirma que acredita que a instituição cumpre o que é estritamente necessário para atender a legislação, ou seja, não fornece estas informações por outras fontes, outros canais de divulgação, senão o Serviço de Informação ao Cidadão, que é onde estas informações são divulgadas, além do conhecido canal de informações “Portal da Transparência”.

O servidor também compartilha a opinião de sua colega quando afirma: “Eu creio assim, que, para muitas pessoas da sociedade como um todo, talvez essas informações não cheguem com tanta clareza, não seja tão visível” (081216_001). Através dessa sua fala, também é possível concluir que as informações são disponibilizadas sem filtros, de forma que o cidadão comum venha a ter dificuldades para compreender os dados disponibilizados da maneira como é feita hoje.

Em sua reposta, o ex-Diretor Geral do *campus* Hortolândia afirma que as determinações da Lei de Acesso à Informação e da Lei de Responsabilidade Fiscal são plenamente atendidas no âmbito de todo o IFSP em razão de responsabilização dos gestores pelo não cumprimento do que estas leis determinam:

[...]. Com relação à Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à Informação eu acho que os aspectos dessas leis estão completamente implantados, não só no *campus*, mas na Instituição como um todo. Até porque responsabiliza legalmente os gestores quanto ao cumprimento das normas, regras e leis que regem aí o serviço público e a nossa finalidade. A lei de transparência, principalmente nessa questão de participação da comunidade, participação da sociedade, eu acho que é mais difícil, ela é um pouco mais demorada de ter a sua implantação total. Tanto que a implantação dela, eu acho que é um pouco mais gradativa, porque primeiro você tem que conscientizar a comunidade interna da necessidade da participação da sociedade e como a sociedade vai participar das decisões e do funcionamento da instituição.
091216_001

Entretanto, para o ex-Diretor, a Lei de Transparência, principalmente em função da questão do incentivo à participação social, precisa ter a sua implementação estruturada de forma gradativa, contando neste processo com a conscientização e o suporte da comunidade interna para que esta auxilie no diálogo com a comunidade externa, buscando através deste diálogo formas de viabilizar a sua participação no funcionamento da instituição.

O Administrador do *campus* também entende que a instituição cumpre com o que determinam as legislações. Porém a sua crítica parte de um ponto de vista bastante interessante. Segundo ele, as leis concentram seus cuidados na questão da transparência financeira e orçamentária, de forma que não existe nenhum instrumento de transparência que mantenha o seu foco na qualidade do serviço prestado pela instituição. Segue o discurso do servidor:

Eu acho que o instituto ele cumpre (a legislação). Mas como eu havia falado anteriormente, essas leis, elas se focam muito no financeiro. É que além do financeiro, a gente é um instituto que oferece um bem maior que é a educação. E aí, isso não é mostrado. Eu acho que deveria ser mostrado também como que isso está sendo feito. A educação é de qualidade? Os alunos saem preparados? Como está sendo feita essa abordagem? Tem que ser mostrado também! Eu acho que as leis, a população em si, todo mundo, se apegam muito mais no bem financeiro, mais na parte financeira. Mas será que só isso é importante? Não. Não é só isso que é importante. Tem que mostrar o todo. Como que... é importante? É! Porque “olha...como você está usando o dinheiro público? Eu estou usando assim...”. Mas para que? Por quê? Qual a finalidade disso? “Olha, os alunos estão assim”, “são formados assim”, como é a educação? O que foi feito? Como estão atuando aqui dentro as pessoas do Instituto? Eu acho que isso deveria ser mostrado. Eu acho que, assim, voltando à pergunta, à lei, o Instituto atende bem, essa lei de transparência financeira. Isso não tem muito... eu acho que, outros

órgãos também conseguem mostrar isso. Mas será que é só isso que a gente quer ver?
101216_001

O Administrador utiliza uma série de questionamentos para reforçar o seu ponto de vista junto ao pesquisador: “A educação é de qualidade? Os alunos saem preparados? Como está sendo feita essa abordagem? Tem que ser mostrado também!” (101216_001). Algumas questões são respondidas pelo próprio: “Mas será que só isso é importante? Não. Não é só isso que é importante. Tem que mostrar o todo. Como que... é importante? É! Porque “olha...como você está usando o dinheiro público? Eu estou usando assim...”. Mas para que? Por quê? Qual a finalidade disso?” (101216_001). As questões são ditas e respondidas de forma rápida, como se o respondente divagasse sobre este aspecto importante a ser observado, a qualidade do serviço prestado e o impacto do trabalho de formação profissional efetuado pelo Instituto Federal na renda das famílias atendidas e na economia da região de atuação do IFSP. Aspectos estes que não são objetos de análise pelos órgãos fiscalizadores e nem ao menos têm sua transparência regulamentada de forma legal.

Em seu discurso, o Diretor Educacional também afirma entender que o *campus* atende às alterações legais impostas pelo governo de forma ágil, principalmente em função do *campus* ter muito de seus processos de execução financeira centralizados na Reitoria. O Diretor coloca da seguinte forma seu entendimento sobre a questão:

[...] no âmbito do *campus* eu vejo que não tem problemas, até porque a gente é muito, em termos de execução financeira, a gente está muito ainda vinculado à Reitoria, né, à Pró-Reitoria de Administração. Então eu vejo que a gente atende a essas normativas, né, a gente é cobrado por isso. Percebo que atualmente é uma linha da Diretoria Adjunta de dar publicidade aos atos, a Diretoria Adjunta Administrativa também dá publicidade às informações, e dá para melhorar isso aí. Mas eu percebo que são iniciativas meio que individuais, né, que a gente tem. Então, uma solução que vier do Conselho de *Campus*: “Olha, vocês têm que ter, tem que dar publicidade” e etc., funciona. Independente de que estiver na diretoria adjunta, a gente trabalhar com isso, acaba contribuindo para o processo. Mas em termos legais, eu não vejo nenhum problema na execução, eu acho que a gente está muito bem assessorado e supervisionado aí pelas Pró-Reitorias de Administração e de Ensino. 121216_001

Para o gestor as Diretorias Adjuntas do *campus* (Educativa e Administrativa) têm dado alguns passos para prestar informações de forma mais clara e precisa para a comunidade. Porém, para o Diretor Educacional, estas são iniciativas individuais e pouco coordenadas. Seu entendimento é que uma ação mais coordenada e estruturada deve ser demandada pelo CONCAM, conforme exposto neste fragmento do seu discurso: “...uma

solução que vier do Conselho de *Campus*: “Olha, vocês têm que ter, tem que dar publicidade” e etc., funciona” (121216_001).

Para expor a sua posição com relação à atuação do governo e o atendimento do *campus* Hortolândia às adequações legais, o Diretor Geral divide a sua resposta em três partes. Na primeira destas, o gestor trata da questão da Lei de Responsabilidade Fiscal:

[...] em relação a questão de responsabilidade fiscal o *campus* cumpre totalmente. Até porque nós sempre trabalhamos com orçamento previsto sempre para o próximo exercício, e só trabalhamos com orçamento aprovado. Então desta forma o *campus* não fica gerando, na verdade, não tem muito meios de não cumprir com a questão da Lei de Responsabilidade Fiscal. Porque nós trabalhamos estritamente em cima do orçamento que nos é liberado. 121216_002

Sob o ponto de vista do Diretor Geral, o *campus* trabalha dentro de uma previsão orçamentária e não descumpra ou excede os limites orçamentários previstos. Analisando a sua fala “... desta forma o *campus* não fica gerando, na verdade, não tem muito meios de não cumprir com a questão da Lei de Responsabilidade Fiscal” (121216_001), entende-se que a execução financeira e orçamentária do *campus* é algo estruturalmente engessado, e que segue rigidamente um plano prévio de execução, que não é descumprido, evitando assim que a instituição descumpra esta lei.

Sobre a Lei de Acesso à Informação, o Diretor Geral expõe:

Em relação à Lei de Acesso a Informação, acredito que isto é uma questão quase institucional, que de certa forma mesmo que qualquer pessoa que via ouvidoria, via e-mail direto, faça qualquer tipo de questionamento de acesso a informação ela é 100% atendida. Eu não conheço nenhum caso de que tenha tido algum problema que foi solicitado o acesso a alguma informação que era prevista em lei que tinha que estar disponível e o *campus* se negou a entregá-la. 121216_002

Talvez por desconhecer a Lei de Acesso à Informação em toda a sua amplitude, o gestor centrou as suas explicações no canal da ouvidoria. Este canal fora instituído e regulamentado pela Lei de Acesso à Informação. Porém, a Lei n.º 12.527/2011 exige a publicação de um rol de informações referentes à execução financeira e orçamentária, transferência de recursos, processos de aquisição, empenhos emitidos, disponibilização dos rendimentos de forma individualizada dos servidores, dentre outras informações.

Portanto, embora incompleta, a resposta do gestor abrange um aspecto importante da transparência, que é a ouvidoria: um canal direto do cidadão com o serviço

público, e que, segundo o ponto de vista do Diretor Geral do *campus* atende em sua totalidade as suas demandas.

Finalizando a sua resposta, o Diretor fala sobre a forma como a administração do *campus* busca atender à Lei de Transparência:

Em relação a lei de transparência também a gente tem trabalhado isto com a questão de portais próprios, incentivo para que as próprias coordenações comecem a publicar as suas informações para atender ao máximo possível a lei de transparência. Se ela não estiver ainda completamente atendida deve ser algum ponto, algum complemento pontual e mesmo assim, como a gente atende a questão das informações, se não estiver ali, a gente sempre disponibiliza. Mas a ideia é que a gente tenha tudo isso coberto até o início do próximo ano. A própria TI e pessoal da CPA está fazendo uma verificação em relação a isto, quais setores ainda não constam no portal para que tenha um relatório para que possa dizer 100% coberto, 99% o que que está acontecendo.
121216_001

A Lei de Transparência também é atendida de forma satisfatória, de acordo com o ponto de vista do Diretor Geral. O gestor afirma que o novo portal institucional tem sido uma ferramenta importante para a promoção da transparência, uma vez que as informações podem ser disponibilizadas no portal pelas próprias coordenadorias.

Com base nas informações obtidas juntos aos entrevistados, é de entendimento comum que o *campus* cumpre o que é exigido pelo governo através de suas Leis que incidem sobre a Governança Corporativa no âmbito do serviço público. De acordo com a maioria dos discursos, a adequação das normas internas e o atendimento às eventuais mudanças nas legislações são prontamente atendidas em função do interesse dos gestores da Reitoria, que podem vir a ser responsabilizados pelo não atendimento a essas normas.

Não obstante, a dificuldade de acesso às informações nos portais de informação do Governo Federal, e a falta de clareza das informações disponibilizadas são pontos que podem ser aprimorados e disponibilizados com maior transparência e qualidade ao cidadão.

Esta última análise aponta para a possibilidade de, através da adequação do Nível 1 de Governança Corporativa às necessidades do *campus* Hortolândia, seja possível providenciar a publicação deste tipo de informação de forma padronizada, com uma periodicidade regular, disponibilizando informações de qualidade, confiáveis e que sejam relevantes à comunidade. Também se faz necessário o acesso fácil, a disponibilização dos dados de forma simplificada, para que qualquer cidadão comum possa se utilizar destas informações para exercer seus direitos e interesses junto à administração.

As políticas da instituição, no que se atém à estrutura de poder, devem observar três pontos principais: a definição das responsabilidades, a cadeia de autoridade, o papel de atuação de cada um destes atores, o compartilhamento das decisões através da atuação do CONCAM, e o plano de sucessões de seus membros.

Todos estes itens foram estabelecidos com a implantação do CONCAM, e a regulamentação de suas ações por meio da implementação do Regimento Interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, bem como pelo Regimento Geral dos Conselhos de *Campus* do IFSP.

Tanto as responsabilidades, a cadeia de comando do CONCAM, os papéis dos Conselheiros, do Secretário e do Presidente do órgão estão definidos em ambos documentos. As sucessões ocorrem a cada dois anos (tempo de mandato dos conselheiros), quando então ocorre uma nova eleição. Um conselheiro pode se reeleger para o período imediatamente subsequente.

Para o Diretor Geral do *campus*, a comunidade acadêmica já demonstra sinais de ter se adaptado a esta nova estrutura de poder:

[...] a questão da postura das pessoas com relação ao fluxo e à cadeia de comando já está diferente. A percepção na verdade, até em tempo de tomar as decisões para que as ações possam ser implementadas, infelizmente faz parte do processo se você cria novas instâncias, na verdade, para tomarem conhecimento a respeito das ações e das decisões [...] 121216_002

O Diretor Adjunto Educacional observa que o compartilhamento das decisões por meio do Conselho tem auxiliado bastante, principalmente evitando alguns conflitos que antes ocorriam no *campus* em razão dos diferentes pontos de vista que acerca de uma decisão. Em suas palavras: “Então é uma instância aí que acaba ajudando bastante. Independente de questões pessoais, de visão disto e daquilo, mas não cabe à gente pessoalmente julgar uma coisa (uma decisão) que é institucional. Então eu acho que a participação é positiva em todos os sentidos” (121216_001).

Sob o ponto de vista do Administrador do *campus* Hortolândia, o estabelecimento deste sistema veio de encontro com o que era esperado pela comunidade acadêmica e trouxe também uma mudança de paradigma para a instituição: “É muito importante. E isso vem de encontro com o que a população quer hoje. Hoje a população quer, não na sua maioria, porque muitos acham que tudo cai do céu, né, mas a visão hoje mudou muito. E isso faz parte do crescimento do Instituto” (101216_001).

Dessa forma, é possível observar que essa nova estrutura de poder, observada pelos membros da administração da instituição, começa a estabelecer raízes e se firmar dentro da cultura institucional.

Sobre a estrutura de valores, este importante componente de um sistema de Governança Corporativa, são considerados itens de primeira importância: propiciar a plena transparência de todos os atos administrativos, ter senso de justiça, ter responsabilidade na prestação de contas e manter a conformidade legal.

Ao ser questionado, o ex-Diretor Geral demonstra grande preocupação com relação ao primeiro item: transparecer à comunidade todos os atos administrativos. Em seu discurso ele afirma:

Bom, com relação à transparência, né, da gestão, essa preocupação de divulgação das ações da gestão do *campus*, nós tínhamos desde a época em que estávamos aí na Direção do *campus*, né? Existe essa transparência, né, na medida do possível a gente observa que tanto as informações administrativas como as informações da área educacional elas são divulgadas, elas são publicadas, né, são levadas a público. Mas eu sinto que ainda falta uma estrutura, uma organização, uma forma mais estruturada e uma forma mais... mais... é, ao longo do tempo, uma sistematização de como essas informações são prestadas para a comunidade, são divulgadas à comunidade.
091216_001

Para o ex-dirigente da instituição, existe uma carência na sistematização, na organização dessas informações, que pode comprometer a transparência plena dos atos administrativos da instituição. O ex-Diretor também destaca a que a prestação de contas do *campus*, embora seja realizada em conformidade com os preceitos legais, não conferem à comunidade elementos que possibilitem uma contribuição maior nos assuntos relacionados à instituição:

A prestação de contas ela é feita de forma legal, através dos relatórios de gestão, né? Mas além dessa prestação de contas legal que é uma obrigação da gestão realizar anualmente, eu vejo que há a necessidade de, à medida que as coisas vão acontecendo e as ações vão sendo tomadas no âmbito da administração e no âmbito da gestão educacional, elas deveriam sistematicamente ser publicizadas, né, ser colocadas a público, para que haja... para facilitar inclusive a participação da comunidade.
091216_001

O Coordenador de Contabilidade e Finanças também observa em seu relato que estes dois pontos da estrutura de valores não são contemplados de forma plena pela administração. Sob o seu ponto de vista, a questão da participação da comunidade também é

um ponto que ainda não é atendido em sua plenitude. Quando questionado sobre o tema, o servidor explica:

Olha, eu acredito assim, que os mecanismos que nós temos hoje, eu observo que eles não são tão difundidos como deveriam ser. Por exemplo, na Reitoria, a gente já tem um pouco mais de difusão e um pouco mais de utilização. Eu acredito que no *campus* a gente ainda não conseguiu atingir este objetivo da participação como um todo. Então, assim, eu acho que nós temos uma baixa publicidade destes meios, destes veículos, principalmente na gestão da transparência e na participação da comunidade e também propriamente na divulgação da prestação de contas também. 081216_001

A servidora que realiza a conformidade legal dos atos administrativos do *campus* reforça em seu discurso a posição dos demais colegas com relação à transparência dos atos. Em sua fala ela coloca:

Eu acredito que hoje, assim, não se tenha tanta participação da comunidade externa na questão da gestão, se formos ver a questão da gestão orçamentária e financeira. E da comunidade interna, eu não vejo uma transparência tão grande assim, né, apesar de termos o site da transparência hoje, que mostra tudo o que está sendo efetuado, mas eu não vejo assim a participação da comunidade interna toda neste processo. 071216_001

Para a servidora, este problema não é de responsabilidade exclusiva da instituição. Para ela, a comunidade (interna e externa) não demonstra interesse em buscar a participação ou as informações pelos meios disponíveis. Quando interrogada sobre as possíveis causas dessa pouca participação, a servidora expõe:

Eu acho que não existe tanto a procura por parte das pessoas nos sites de transparência relativa a essas informações. Eu acredito que as pessoas querem uma coisa mais fácil. Ela quer uma facilidade maior, tipo, dela chegar numa reunião, e que ela possa participar daquela reunião e optar junto, mas..., existe, né, a transparência, mas eu acredito que as pessoas não estejam familiarizadas de como ir e buscar essas informações lá. Elas não têm facilidade com isso. 071216_001

Neste segundo trecho de sua resposta, é possível observar que sob o entendimento da servidora, embora existam tais elementos de participação social, que a comunidade não se interessa ou tem alguma dificuldade em dispor destes meios.

O Administrador do *campus* observa que a transparência evoluiu bastante desde que ingressou no serviço público federal. Porém, o servidor reforça a posição de seus colegas de que existem ainda muitas falhas e dificuldades por parte da administração viabilizar essa

transparência de forma estruturada e sistematizada, bem como de estabelecer uma comunicação e a participação com a comunidade externa. Em seu discurso, o Administrador relata:

Atualmente melhorou muito essa questão de transparência. Eu já atuo há algum tempo já na área pública, e antes era mais fechado ainda, né? Não se tinha quase que visibilidade nenhuma. Mas eu falo mais pela área interna. Internamente, eu acho que está bem melhor, essa questão de transparência. Não que seja tão eficiente do jeito que a gente queria, mas já melhorou bastante. Agora externamente ainda tem muitas falhas. Eu vejo que tem muitas falhas externamente devido à dificuldade de consultas e à dificuldade também dos órgãos de passar isso para a população. 101216_001

O servidor faz em seu discurso um paralelo de como era a transparência quando ingressou no serviço público, e como essa prática se dá hoje, de forma a relativizar a mudança ocorrida neste período. Porém, para o servidor, essa melhoria ocorreu apenas com relação à comunidade interna do *campus*. As dificuldades observadas com relação à transparência, prestação de contas e ao senso de justiça (participação da comunidade nas decisões institucionais) são as mesmas observadas pelos seus colegas.

Em sua fala, o Diretor Adjunto Educacional afirma que os itens que compõem a estrutura de valores do sistema de gestão, ainda não são totalmente atendidos observando os mecanismos de transparência do *campus*. O gestor expõe a sua visão sobre este assunto:

A gente tem tudo para tentar melhorar, né, hoje já existem os mecanismos de transparência, eles são feitos aí através das coordenadorias, das coordenações a gente repassa as informações do *campus*, a gente tem a CPA (Comissão Permanente de Auto avaliação) funcionando, mas os resultados ainda não estão sendo percebidos pela comunidade, então tem que ter uma melhora significativa neste processo de transparência. Nem todos conhecem as regras que organizam o nosso *campus* [...] 121216_001

De acordo com o gestor, embora existam esforços por parte da administração para se promover a transparência, existe a questão do pouco tempo que alguns servidores estão em exercício, como ele destaca neste trecho de sua entrevista:

[...] faço um parêntesis aí pois hoje mais de 60% dos professores, eles têm menos de um ano no *campus* e no Instituto Federal. Quer dizer, estão conhecendo a organização e ainda têm muitas dúvidas. Então eu acho que a gente ainda tem que melhorar os processos de transparência sim, para que todos possam ter um fluxo de aprendizado mais rápido, né, para conhecer o Instituto e poder colaborar. 121216_001

Porém, segundo o Diretor, os esforços da Diretoria Adjunta Educacional para promover a transparência junto à comunidade interna são grandes, mas insuficientes. O gestor afirma em seu discurso que sente a falta de uma normatização, uma regulamentação deste diálogo entre gestão e comunidade.

Mas sim, a gente faz reuniões periódicas com todos os setores do *campus*, as coordenações se reúnem semanalmente para discutir os problemas e os números do *campus*, as informações são repassadas regularmente. A gente faz reuniões gerais também, quando os assuntos vão influenciar mais pessoas. O que eu sinto falta é de uma normativa, uma institucionalização deste caminho. Creio que com o Conselho de *Campus* tendo sido implementado agora, há menos de seis meses, creio que a tendência é a gente melhorar muito estes processos. 121216_001

No fragmento de seu discurso, onde se lê: “Creio que com o Conselho de *Campus* tendo sido implementado agora, há menos de seis meses, creio que a tendência é a gente melhorar muito estes processos” (121216_001), é possível observar que o gestor se mostra otimista quanto à capacidade do CONCAM em solucionar este problema e regulamentar a relação entre a administração do *campus* junto aos diversos grupos que possuem interesse na instituição. Essa regulamentação faz parte do próximo componente de Governança Corporativa a ser analisado: a estrutura de relacionamento, que será analisada dentro do nosso contexto institucional mais adiante.

O discurso apresentado pelo Diretor Geral é de que a instituição cumpre com aquilo que é determinado dentro das normas que regulamentam os órgãos do serviço público federal no que se refere à transparência e prestação de contas:

Bom em relação a questão da parte da gestão transparente, como órgão federal a gente está sujeito a todos os mecanismos que as autarquias federais atualmente têm em termos de: portal da transparência, publicação, disponibilidade de acesso a informação; e da mesma forma como as prestações de contas nós estamos sempre, digamos assim, temos órgão de fiscalização do ponto de vista da rede federal como um todo, que faz a cobrança e prestação destas contas. 121216_002

Para o gestor do *campus*, a participação da comunidade nas decisões, que reforçam o senso de justiça do sistema de gestão, se dá através do elemento ao qual o *campus* ainda está se adequando estruturalmente e culturalmente. Ele afirma que o CONCAM é o elemento catalisador que tem este papel de promover essa transformação com relação à participação de todos os segmentos da comunidade nas decisões institucionais:

A questão da participação da comunidade é que eu acho que a gente está ainda iniciando, melhorando esta parte com a instituição do CONCAM que é representativo de todos os seguimentos tanto internos como externos, a gente criou um primeiro conselho que, na verdade, você tem verdadeiramente, explicitamente um local que tem a participação de toda a comunidade. Fora isto você tem outros momentos que as coordenações e diretorias podem trabalhar. Mas explicitamente o CONCAM é uma das que mais deixa claro a participação de todos os seguimentos. 121216_002

Com vistas nos relatos dos entrevistados, pode-se concluir que, com a exceção do Diretor Geral, que observa que o *campus* Hortolândia atende formalmente as exigências explícitas nas normas que orientam a promoção da transparência, da prestação de contas, do senso de justiça e da conformidade legal, os demais servidores da área administrativa entendem que ainda existem falhas tanto na questão da transparência, que não ocorre, segundo o ponto de vista dos entrevistados, de forma estruturada e consistente, na prestação de contas, onde há, segundo os entrevistados, grande dificuldade em se levar ao conhecimento da comunidade o que se realiza dentro de um exercício, e principalmente na participação da comunidade nas decisões gerenciais, que, embora tenha melhorado com a instituição do CONCAM, ainda carece de uma regulamentação da estrutura de relacionamento, que venha a promover maior interação com os grupos de interesse na instituição.

Como já fora mencionado anteriormente, a estrutura de relacionamentos é o próximo componente da Governança Corporativa a ser analisado. Este componente busca estruturar, aplicar e aprimorar de forma contínua e sustentada o relacionamento entre a instituição com a comunidade (interna e externa), conselheiros, órgãos fiscalizadores e gestão, buscando assim aferir maior legitimidade às ações institucionais.

As políticas de sustentação da estrutura de relacionamentos são: promover a interação, o equilíbrio e a equidade dos interesses internos e externos à organização, e promover a interação otimizada entre os gestores da instituição e as comunidades interna e externa (OLIVEIRA, 2015).

A estrutura de relacionamentos permeia todos os pontos abordados no presente trabalho. Os servidores que atuam na gestão da instituição, possuem uma postura muito clara e consensual com relação a este quesito. De forma unânime, eles entendem que essas relações, com o início dos trabalhos do Conselho, tornaram-se menos conflituosas, mais consensuais, como afirma o Diretor Geral neste trecho do seu discurso: “A ideia é que o CONCAM é vantajoso porque vai ser um ambiente em que você vai buscar a consolidar, na verdade, uma postura única destes entes que tem muitas vezes interesses contrários ou diferentes” (121216_002).

Os servidores observam que a participação da comunidade externa ao *campus* é ainda deficitária, e por este motivo, um ponto a ser trabalhado para que seja integralizada uma estrutura de relacionamento dentro de sua funcionalidade e daquilo que se espera dentro do *campus*. Isso é evidenciado nesta fala do ex-Diretor Geral da instituição:

[...] eu vejo pelo menos, eu sinto essa dificuldade, de alinhar a participação destes dois segmentos, principalmente a sociedade, os pais dos alunos e os representantes do arranjo produtivo local, de forma que seja uma participação constante [...]
[...] O que você observa hoje são grupos de interesse querendo participar, mas em questões pontuais, né, não é uma participação em que você tenha um interesse geral em questões macro, em questões globais do funcionamento do *campus*. 091216_001

O discurso do Administrador reforça o posicionamento do ex-Diretor, como podemos observar neste fragmento:

[...]. Eu acho que deveria assim, abranger mais, crescer, começar a andar. Porque hoje a gente tem essa participação mais é um grupo muito restrito que tem esse interesse. A gente vê que a comunidade também não tem muito interesse em participar disso. A gente tem que buscar isso [...] 101216_001

Quando o servidor afirma que “A gente tem que buscar isso...” (101216_001), pode-se entender que, sob o ponto de vista do servidor, este trabalho de promover a participação da comunidade externa cabe ao *campus* Hortolândia do IFSP. Essa posição é mesma do ex-Diretor, que propõe um diálogo entre o *campus* e a comunidade para que os interesses sejam alinhados e para que esta relação seja aprimorada:

[...] é um trabalho que é fruto de discussões e da participação da comunidade junto do *campus* para poder alinhar os interesses. Tanto os nossos interesses quanto instituição, como os interesses da comunidade. Porque se a gente observar na própria lei de criação dos Institutos Federais, né, um dos objetivos ou finalidades dos *campi* dos Institutos Federais é estarem alinhados com os arranjos produtivos locais e as questões comunitárias através do tripé ensino, pesquisa e extensão[...] 091216_001

O servidor busca na Lei que instituiu os Institutos Federais o argumento que coloca a instituição na linha de frente da promoção deste diálogo e da busca desta aproximação: “... um dos objetivos ou finalidades dos *campi* dos Institutos Federais é estarem alinhados com os arranjos produtivos locais e as questões comunitárias através do tripé ensino, pesquisa e extensão” (091216_001).

Segundo o Diretor Geral, a busca por esta aproximação do *campus* com a comunidade externa já vem sendo realizada de forma intensa pela gestão, conforme destacado no trecho abaixo de sua entrevista:

[...] da parte da comunidade externa a gente procura um intercâmbio muito forte com poder público local, prefeitura e câmara de vereadores e a gente também está começando a trabalhar agora no aprimoramento da relação com o arranjo produtivo local [...]

[...]. Os próprios pais de alunos, na verdade... recentemente foi criado um coletivo de pais que é gerido por eles mesmos [...] 121216_002

A observação realizada pelo Diretor Adjunto Educacional, mencionada anteriormente neste trabalho, aponta para um caminho dentro da formalidade para regulamentar a estrutura de relacionamento dentro da instituição. Através de sua fala: “A gente faz reuniões gerais também, quando os assuntos vão influenciar mais pessoas. O que eu sinto falta é de uma normativa, uma institucionalização deste caminho” (121216_001), é possível observar a insatisfação do gestor com a não existência de uma política que venha a reger os relacionamentos da instituição com seus sujeitos internos e externos.

Este mecanismo também é contemplado entre as ferramentas do Nível 1 de Governança Corporativa. O item 5.8 do Regulamento de Listagem do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, diz respeito à criação de um “Código de Conduta” por parte da empresa ingressante. De acordo com a norma, a empresa deve elaborar, divulgar e enviar à BM&FBOVESPA um código de conduta que estabeleça “os valores e princípios que orientam a Companhia e que devem ser preservados no seu relacionamento com administradores, funcionários, prestadores de serviço e demais pessoas e entidades com as quais a Companhia se relacione” (BM&FBOVESPA, 2011, p. 09). Ou seja, a observação desta demanda por parte do Diretor Educacional corrobora para com um dos elementos que é proposto por meio deste trabalho.

Em síntese, é possível observar que os integrantes da administração do *campus* enxergam que a estrutura de relacionamento da instituição ainda não contempla de forma plena todos os grupos que possuem interesse na instituição. Embora a relação com a comunidade interna seja mais sólida, esta ainda não é a ideal, do ponto de vista dos entrevistados. A relação com a comunidade externa, contudo é ainda mais deficitária. A administração do *campus*, através de suas coordenadorias, da Direção e do próprio CONCAM, vem buscando esta aproximação através de diferentes abordagens impetradas junto aos diversos segmentos que

compõem a comunidade externa. Porém, a instituição ainda não conta com uma política formal que regulamente o relacionamento do órgão com os seus diversos públicos internos e externos.

A elaboração deste tipo de documento poderia nortear de forma mais estruturada os caminhos a serem percorridos para estabelecer estas relações e aprimorá-las, promovendo assim relações contínuas e sustentadas, como deve ser de fato uma estrutura de relacionamento dentro de um sistema de Governança Corporativa.

A estrutura de instrumentos e processos administrativos é o último dos componentes de Governança Corporativa apresentado. O fato de ser o último apresentado neste trabalho não implica necessariamente que seja menos importante que os demais.

Este componente diz respeito aos métodos e técnicas administrativas, procedimentos, normas e processos que devem assegurar de forma legal a excelência do modelo de gestão da organização e assegurar a proteção aos direitos das partes interessadas nesta organização (OLIVEIRA, 2015).

O Diretor Geral do *campus* afirma neste sentido, que em seu ponto de vista, para assegurar a proteção dos direitos das partes interessadas na instituição, é necessário que a informação chegue a estes grupos de interesse de forma clara e confiável. Em suas palavras: “No final das contas, de um jeito simplista, eu acho que governança implica em você ter melhor conhecimento do que acontece e da distribuição dessa informação” (121216_002).

Ao observar essa necessidade, o gestor vê no Sistema Unificado de Administração Pública, conhecido como SUAP, uma solução técnica e administrativa para aprimorar os procedimentos e processos administrativos que atualmente vigoram na instituição. Quando questionado sobre os instrumentos e processos administrativos que poderiam contribuir para com o sucesso do modelo de gestão, o gestor foi incisivo:

Em potencial que eu vejo é o SUAP que a gente está implantando, né. É uma solução na verdade que vem do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, e ela cobre desde a parte administrativa, a parte educacional, e ela consegue colocar vários indicadores e formas de comunicação de fluxo dentro dela a ponto de poder contribuir para ficar mais clara a troca de informações e o controle. À medida que eu tiver um SUAP que entregue essas informações, obviamente ele vai contribuir com isso[...] 121216_002

Também a possibilidade de integração dos diversos sistemas utilizados para a gestão financeira e orçamentária do *campus* seria, do ponto de vista do entrevistado, um elemento que poderia contribuir grandiosamente para com a excelência da Governança

Corporativa não só do *campus* Hortolândia, mas de outros órgãos também. Neste trecho podemos observar a colocação do Diretor Geral:

[...]. Outra coisa que pode, de certa forma, ajudar isso é a integração que você tem com os outros sistemas do governo. O problema é que nessa hora, sempre é difícil fazer porque são implementações de outras autarquias, que é onde a gente sempre sofre do ponto de vista de integração, não é? Mas se fosse criado algum tipo de desenvolvimento interno disso acho que poderia contribuir bastante para facilitar. Tem muito retrabalho hoje. Tem documento que você tem que pegar, achar duas vezes, três vezes [...]. Mas o SUAP vai na linha de tentar integrar essas coisas.
121216_002

Neste trecho, observamos uma pequena falha no discurso do gestor, que pode levar a uma interpretação contraditória. Quando ele afirma na frase: “Outra coisa que pode, de certa forma, ajudar isso é a integração que você tem com os outros sistemas do governo” (121216_002, grifo nosso). O uso da palavra “tem” leva o interlocutor a compreender que já é existente essa integração com os outros sistemas do governo. Porém, logo no trecho seguinte o gestor demonstra através de seu discurso que tal integração entre os sistemas é uma ideia que ainda não fora de fato efetivada, haja visto o seu discurso: “O problema é que nessa hora, sempre é difícil fazer porque são implementações de outras autarquias...” (121216_002, grifo nosso). Neste fragmento destacado do seu discurso, por meio das palavras “é difícil fazer”, traz à interpretação o fato de que tais sistemas não funcionam ainda de forma integrada. Tal integração é apenas uma ideia que o gestor entende que pode contribuir para o aprimoramento dos processos administrativos, bem como para a qualidade e confiabilidade das informações veiculadas.

Tal interpretação se torna evidente quando questionado sobre ferramentas ou métodos que o *campus* não dispõe, e que poderiam contribuir para com a Governança Corporativa. Neste ponto, o gestor responde:

Então, essa integração. Acho que é o que falta. É você ter uma forma de poder controlar e ter um “raio-x” de todas as informações necessárias de uma forma mais simples. Sem você ter que ficar abrindo vários sistemas separados, as coordenações todas estarem juntas, você ter uma mesma visão de um processo de alguma coisa por todas as pessoas, compartilhamento desse tipo de coisa... então, essa parte de integração é o que mais falta. Por isso que o SUAP é o que tem o potencial de integrar informação, mas é exatamente isso que nos falta. A própria ideia de você digitalizar mais as coisas vai neste sentido de melhorar. Porque a partir do momento que as coisas estão espalhadas da forma física, sempre dá mais trabalho de você poder integrar alguma coisa. Então o sistema integrado é importante, assim como também você começar a tornar possível deixar de forma digital disponível essas informações. Automaticamente é muito mais fácil de você disponibilizar e replicar isso, né.
121216_002

Do ponto de vista do Diretor Geral, além da integração dos elementos que geram as informações, que pode vir a ser aprimorada com a implementação de outros módulos do sistema SUAP, a disponibilização das informações de forma digital também pode contribuir para com a melhoria do modelo de gestão, pois, de acordo com o gestor, os documentos disponíveis em formato digital podem facilitar na integração destas informações.

Para o seu antecessor na gestão, o SUAP também é uma ferramenta que pode vir a proporcionar melhorias e ser um importante instrumento na Governança Corporativa do *campus*. Além do SUAP, o gestor destaca a importância do novo sítio institucional e da ferramenta GLPI (*Gestionnaire Libre de Parc Informatique*), um software livre de gestão de informações, que de acordo com o gestor fora implantado com sucesso na Coordenadoria de Tecnologia de Informação do *campus* Hortolândia. Para o ex-Diretor, os sistemas de tecnologia de informação podem contribuir para com a excelência do modelo de gestão adotado no *campus*:

[...] o SUAP, o sítio institucional, hoje nós temos também o sistema o GLPI, adotado pela Coordenadoria de Tecnologia de Informação, que, sob o meu ponto de vista está sendo bastante eficiente. Estou em conversa inclusive com a CTI para que a gente possa implantar algo semelhante na CGP, e, segundo a própria equipe de TI da Reitoria, o próprio SUAP, ele está sendo desenvolvido e alimentado com outros subsistemas que vão proporcionar melhorias aí no acesso à informação, e mesmo na troca de informações e nas requisições feitas pelos servidores nos diversos setores. Então eu acho que hoje a gente já tem nestes instrumentos que nós temos dentro da instituição e que já atendem aí a demanda para a implantação de uma estrutura simples de Governança Corporativa. 091216_001

O ex-Diretor Geral, que exerce a função de Coordenador de Gestão de Pessoas (CGP), afirma em seu discurso que dialoga com a Coordenadoria de Tecnologia de Informação (CTI), sobre a possibilidade de implementar um sistema semelhante que atenda às necessidades administrativas de sua coordenadoria.

Conforme afirma no trecho final dessa sua fala, o ex-Diretor possui um entendimento sobre o SUAP que reforça a posição do atual Diretor, de que a integração entre os sistemas poderá proporcionar melhorias no acesso, na veiculação e no controle das informações. Dessa forma, para o ex-Diretor, estes sistemas citados são suficientes para atender a estrutura simplificada de Governança Corporativa vigente no *campus* Hortolândia.

Outro gestor a compartilhar dessa posição é o Diretor Adjunto Educacional. Sob o seu ponto de vista, as ferramentas de informática são as principais ferramentas neste processo.

Porém, o gestor entende que deve haver uma capacitação para que os servidores venham a extrair o máximo dessas ferramentas, como podemos observar neste trecho de sua fala:

[...]. Eu acho que as ferramentas da informática hoje elas são muito poderosas e a gente pode melhorar muito essa questão da governança se essas ferramentas forem melhor utilizadas, se souber como utilizar, se houver uma formação, uma capacitação acaba ajudando bastante. Até por esclarecimento, para esclarecer até aonde pode ir com as ferramentas que não são públicas, né, o Google e outras assim. Para a gente trabalhar com essas limitações, mas não de falar só que não pode, mas buscando alternativas. Que aí eu acho que a gente dá mais tranquilidade para todos fazerem os seus trabalhos aqui no *campus*. 121216_001

O gestor demonstra através de seu discurso uma certa preocupação com a utilização de aplicativos ou sistemas de informação que não são públicos, e por este motivo também são necessários estas capacitações, com o objetivo de trazer aos servidores o conhecimento acerca da possibilidade da utilização de sistemas que não são institucionais, como é evidenciado no fragmento de sua fala: “... para esclarecer até aonde pode ir com as ferramentas que não são públicas, né, o Google e outras assim” (121216_001). Mas a exemplo do ex-Diretor Geral, ele entende que o novo portal institucional é uma ferramenta que se destaca, bem como o novo sistema de enquetes desenvolvido e implementado pela Reitoria:

Olha, eu acho que a principal ferramenta que hoje já tem e que está muito boa, eu acho que dá para melhorar, mas que já melhorou bastante é o nosso site institucional. Como portal de transparência institucional o site. Hoje a gente dispõe também, até a Reitoria tem um sistema de enquetes, né, institucionalizado, que a gente está aprendendo a utilizar no *campus*. Eu pessoalmente nunca utilizei, mas a gente sabe que se precisar de um sistema, que se precisar fazer pesquisa dentro da instituição a gente consegue. Não sei se é tão rápido como o Google Docs, ou se é tão fácil, mas ele é um sistema institucional e eu acho que ele deve ser utilizado. A partir de uma capacitação nossa acaba ajudando [...] 121216_001

Mas o mesmo enfatiza que, mesmo com a disponibilidade de outras ferramentas institucionais ou não, o sítio institucional do *campus* é, em sua opinião, a principal ferramenta administrativa que pode exercer um papel de destaque na garantia da excelência do sistema de Governança da instituição, conforme exposto neste trecho do seu discurso:

[...]. A gente usa muitas pesquisas no Google, etc. Eu acho que faz parte. Mas eu acho que a principal ferramenta hoje é o nosso site. E a partir dos questionários levantados aí pelos gestores ou pelos grupos a gente vai trabalhar a parte das decisões [...] 121216_001

O Coordenador de Contabilidade e Finanças do *campus*, por sua vez, enxerga, diferente de seus colegas, que a ferramenta que pode contribuir de forma decisiva para o sucesso do modelo de gestão é a autonomia que existe hoje no *campus* em decorrência da descentralização de atividades que antes eram centralizadas na Reitoria. Para o Coordenador, outros elementos que podem exercer um papel relevante é a capacidade de implementação de propostas dos gestores e servidores do *campus*, além dos recursos humanos altamente capacitados, presentes na instituição, e os recursos materiais disponíveis:

Eu acredito assim, a principal ferramenta que nós temos hoje no *campus* é a autonomia. Acho que assim, o que nós temos hoje, que nós não tínhamos há dois, três anos atrás no Instituto Federal é a autonomia. Essa autonomia, em tese, ela existe hoje pela própria descentralização das atividades. Então hoje nós temos no *campus* uma centralização maior de atividades e uma autonomia, diria aí de quase 90% de todas as atividades. Então, assim, eu acredito que essa autonomia ela dá essa facilidade de criar situações. Outra ferramenta eu acredito que é a nossa capacidade de implementar propostas. Você tem autonomia e tem capacidade, tanto técnica, profissional, conhecimento, para você implementar propostas. E você tem também assim, outros fatores também de certa forma corroboram com isso que é a questão de você ter recursos humanos. Nós temos recursos humanos, capacitados também, além de obviamente materiais à disposição. Assim, não dá para dizer que estes fatores nós não temos. Nós temos autonomia, temos capacidade de implementar propostas, temos recursos humanos, capacitados inclusive, e temos materiais à nossa disposição. 081216_001

Porém, o gestor não deixa de destacar a importância dos meios eletrônicos como forma de propagar as informações institucionais. Porém, ele observa que a forma como a instituição vem utilizando essa ferramenta é pouco eficiente e deve ser aprimorada:

Hoje por exemplo, nós temos por exemplo um foco muito grande com a Internet web. Acho que é uma ferramenta hoje muito viável e muito utilizada. Eu acho que o nosso método de, vamos dizer assim, de divulgação ou de tratamento dessa ferramenta, talvez precise ser revisto, analisado, aprimorado de alguma forma [...] Só que assim, nenhum tipo de comunicação ele é eficiente se as pessoas não souberem que ele existe. Então eu acho assim, os meios de comunicação, os meios de divulgações, os meios, vamos dizer assim, de relação com a comunidade, eles têm que ser conhecidos. Então eu acho que também vai ter que ter um trabalho aí nesse sentido, a fim de se atingir os objetivos principais. 081216_001

Sob o seu ponto de vista, como é possível observar em seu discurso, se faz necessária a divulgação das ferramentas de comunicação com a comunidade. Os trabalhos de melhoria das ferramentas informacionais em vigor na instituição, no entendimento do Coordenador de Contabilidade e Finanças, devem ter essa orientação.

Ao analisar o discurso dos gestores, com relação a este último componente destacado da Governança Corporativa, pode-se inferir que há uma ideia conjunta de que os sistemas informatizados e integrados disponibilizados através da rede mundial de computadores são a principal ferramenta para garantir a sustentabilidade legal e estatutária do sistema de Governança Corporativa do *campus* Hortolândia. De acordo com os diversos discursos observados, existem diferentes sistemas de informação em funcionamento, e outros em implantação no *campus*. Alguns já em funcionamento, como o SUAP e o próprio portal eletrônico da instituição, de acordo com a fala do ex-Diretor e do atual Diretor Geral da instituição, estão sendo aprimorados. Dessa forma, é possível concluir que estes sistemas estão em transformação e aprimoramento constante, como o próprio sistema de gestão. A utilização de forma estruturada e organizada destes sistemas, bem como dos procedimentos, processos e técnicas administrativas adotadas pela organização, e o aprimoramento constante destes elementos, certamente contribuirão para com o pleno funcionamento da Governança Corporativa na instituição e também para garantir a proteção dos direitos de todas as partes que possuem interesse na instituição.

No quadro 6 é possível observar a correlação dos elementos componentes do sistema de Governança Corporativa segundo a visão dos membros da administração do *campus* Hortolândia do IFSP, bem como as possíveis contribuições das ferramentas do Nível I de Governança Corporativa da BOVESPA para o aprimoramento destes elementos de forma a contribuir para uma atuação mais efetiva do modelo de gestão adotado pela instituição.

Quadro 6 – Componentes da G. C.: Discursos e o Nível 1

COMPONENTE DA G.C.	VISÃO DOS GESTORES	NÍVEL 1 DE G.C.	PONTOS CONVERGENTES
Estrut. de Relacionamento	Há a necessidade de promover a participação de todos os segmentos na gestão	Exige a regulamentação da Estrutura de Relacionamentos como forma de se promover a participação de todos os grupos de interesse	A necessidade de se regulamentar a Estrutura de Relacionamentos por meio de uma política institucional que venha a promover a participação dos grupos de interesse nas ações da instituição
Estrut. de Direitos	Se faz necessário o aprimoramento da participação da comunidade externa na gestão, de forma a garantir os direitos e interesses deste grupo	O Nível 1 de GC exige a definição e a divulgação de datas para a realização de Assembleias Gerais, reuniões e eventos societários.	Existe a demanda da administração no sentido de se promover Assembleias Gerais com periodicidade regular. Esta é uma forma de se permitir que os grupos tenham seus direitos e interesses observados junto à administração.
Estrut. de Valores	Os gestores demandam o aprimoramento dos mecanismos de transparência e prestação de contas	O Nível 1 estabelece regras para a divulgação periódica de informações organizacionais, permitido maior transparência dos processos administrativos	É necessário o estabelecimento de normas que venham a padronizar os relatórios de informações (em atendimento à Lei de Acesso à Informação), bem como a definição da forma como se deve dar sua publicização
Mudança do Governo	Os entrevistados entendem que a instituição de adequa rapidamente às mudanças impostas pelo governo	O Nível 1 de G.C. não dispõe de regras referentes a este componente	Embora a instituição se adeque de forma ágil às mudanças normativas, há a necessidade de se aprimorar as práticas administrativas, principalmente no que se atém à Lei de Acesso à Informação
Estrut. de Poder	A comunidade vem se adaptando à nova estrutura de poder. Os elementos da Estrutura de Poder estão todos devidamente regulamentados na instituição.	Demanda a existência de um regulamento interno que defina regras para composição e funcionamento do Conselho Administrativo.	O <i>campus</i> possui as regras para composição e funcionamento do CONCAM definidas no Regimento Geral dos Conselhos de <i>Campus</i> do IFSP e Regimento Interno do CONCAM, respectivamente
Estrut. de Instrum. e Processos Adm.	Os gestores observam o SUAP e o website institucional como as ferramentas indispensáveis para o aprimoramento das práticas de GC vigentes.	Demanda a disponibilização de informações sobre Governança Corporativa em website corporativo	A prestação de informações em atendimento ao que determina a Lei de Acesso à Informação podem vir a ser aprimoradas com relação à forma como se dá atualmente e disponibilizadas por meio do novo Portal Institucional.

Fonte: Regulamento de Listagem do Nível 1 BOVESPA (BM&FBOVESPA, 2011).

A síntese das informações obtidas por meio da análise dos discursos dos entrevistados (quadro 6) demonstram que os elementos presentes no Nível 1 de Governança Corporativa, segundo a visão dos membros da administração, funcionam de forma complementar às necessidades de melhoria das práticas atualmente em vigência na instituição.

No próximo tópico será efetuada a análise dos dados obtidos na entrevista com os representantes da administração do *campus* Hortolândia do IFSP com relação aos fatores condicionantes da Governança Corporativa. Estes fatores representam, em síntese, as mudanças que podem vir a ocorrer no ambiente interno e externo do *campus*, e que incidem de forma positiva ou negativa no funcionamento do sistema de Governança Corporativa e nos percursos definidos no planejamento estratégico da organização.

8.2.3. Condicionantes da Governança Corporativa (segundo a Administração do *campus*)

Os elementos condicionantes da Governança Corporativa, são fatores internos ou externos à instituição, e que podem exercer influência de forma positiva ou negativa no funcionamento do órgão (OLIVEIRA, 2015).

Estes fatores, em alguns casos, podem ser confundidos com os componentes da Governança Corporativa, em razão do seu elevado nível de influência que pode exercer grande impacto no funcionamento da organização. Contudo, especialistas sugerem que estes condicionantes devem ser identificados, analisados e debatidos de forma conjunta, em um momento específico, de forma a tornar este debate o mais amplo possível (por meio de reuniões ou assembleias gerais), e assim, da mais alta contribuição para com a qualidade da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015).

Os fatores que podem condicionar a Governança Corporativa de uma organização são oito: as eventuais mudanças nos cenários projetados e no macroambiente, mudanças no ambiente de negócios atuais, mudanças no ambiente dos negócios potenciais da organização, as mudanças societárias na empresa, mudanças na regulação e na atuação institucional, mudanças no modelo de gestão e as mudanças nas capacitações e nos conhecimentos da empresa.

Alguns destes fatores incidem com maior intensidade em organizações privadas, como as mudanças no ambiente de negócios atuais e potenciais, e as mudanças societárias na empresa. As duas primeiras, no caso da instituição que é objeto de análise deste estudo, podem ocorrer eventualmente em decorrência do aumento ou da diminuição da demanda de determinados cursos pela comunidade ou pelo arranjo produtivo local junto ao IFSP. No caso das mudanças societárias, é evidente que o Instituto Federal de São Paulo, como uma autarquia do Governo Federal vinculada ao Ministério da Educação, não possui sócios, quotistas ou acionistas. O papel de principal, ou de detentor da propriedade, que é exercido nas empresas

privadas por estes atores, no serviço público é exercido, como visto por várias vezes neste trabalho, pela comunidade e seus representantes.

Os demais fatores, entretanto, incidem, alguns deles com uma frequência relativamente maior do que outros, no planejamento estratégico e de contingenciamento da instituição.

Tendo isso em vista, a questão colocada durante a entrevista sobre este assunto, tem como objetivo compreender como os gestores do *campus* Hortolândia observam estes fatores e qual a maneira mais adequada, de acordo com a visão destes administradores, de lidar com essas mudanças e conduzir o planejamento estratégico da instituição, visando garantir a qualidade da Governança Corporativa da organização.

Sobre este complexo processo, o Coordenador de Contabilidade e Finanças do *campus* emite um parecer lógico, estruturado e consistente. Para ele, o planejamento macro deveria ser construído da integração do plano de trabalho dos diversos setores que compõem a organização. Para lidar com as mudanças que condicionam a Governança Corporativa do órgão, o gestor sugere:

Eu acredito assim, que o ideal seriam planejamentos pontuais para se chegar no planejamento macro. Ou seja, você planeja, faz planejamentos individualmente, talvez junto com planos de trabalho por setor, por micro setor, por macro setor, e você montar um planejamento, um plano de trabalho para todo o órgão como um todo, ou seja, para todo o *campus*, para todo o Instituto, uma célula, né, no nosso caso um *campus*, eu acho que isso é o que seria o ideal para se alcançar alguns resultados [...] 081216_001

Para o servidor, entretanto, o foco no planejamento não é uma solução viável se vier isolada. Ele afirma que por se tratar de um processo constante, que se deve ser reconstruído e readequado circunstancialmente, que o acompanhamento, a avaliação dos resultados e a melhoria constante devem se integrar ao processo como um todo:

[...]. Mas acho que é isso, assim, é o que precisa ter, não só o planejamento e os planos de trabalho, mas avaliações de resultados, pesquisa de satisfação, análise de melhoria de fluxos e processos, e obviamente de economicidade. Então, tendo todos estes fatores interligados, não só o planejamento propriamente dito, mas a avaliação dos resultados, a pesquisa, a análise das melhorias, o acompanhamento, este controle conjuntamente para poder ir verificando o que está andando correto, o que precisa ser reorganizado ou reestruturado para que os fluxos e os processos aconteçam de forma adequada e eficiente. 081216_001

O ex-Diretor Geral possui uma visão próxima à do colega da área de finanças, quando afirma em seu discurso que a orientação parte dos diversos setores que compõem a administração. Em sua fala o ex-Diretor expõe o seu ponto de vista sobre este processo:

Um jeito único eu acho que não existe. Eu acho que a administração ela tem que, para ela ficar atenta e observar e executar essas mudanças, ela tem que estar em constante interação tanto no ponto de vista da comunidade interna como a externa. Eu digo a administração não o diretor, ou o diretor adjunto, mas os setores que compõem a administração. Eu acho que no próprio relacionamento entre os diversos setores que subsidiam a Direção Geral, acabam adquirindo a capacidade de observar e levar essas informações ou estes alertas de mudança para que os rumos da instituição possam ser corrigidos, o que eu acho que vai valer a pena se essas mudanças forem interferir no futuro da instituição [...] 091216_001

Ao analisar este trecho do seu discurso, observa-se que o ex-dirigente entende que a interação que ocorre entre os diversos setores que atuam junto com a Direção Geral possibilita que os integrantes destes grupos observem e levem até a gestão informações substanciais para que a direção faça o contingenciamento e a correção de rumo de suas estratégias.

É possível observar também que o ex-diretor faz uma distinção entre as mudanças internas e as mudanças externas. Para ele, as mudanças internas são mais fáceis de serem conduzidas em razão do envolvimento dos diversos grupos que compõem a comunidade interna do *campus*. Porém, quando essas mudanças são externas, o gestor entende que se faz necessário a intervenção da figura do Diretor Geral, e o desenvolvimento de um trabalho que envolva a Coordenadoria de Extensão do *campus*, para buscar, junto aos diversos setores que sejam de interesse da instituição, soluções para atenuar o impacto dessas mudanças no modelo de gestão vigente, ou a adequação da instituição para essas mudanças sejam absorvidas e adequadas ao sistema de gestão. Nesta parte destacada da entrevista, o servidor coloca a solução que observa como adequada para lidar com estas mudanças, extraíndo ainda assim o melhor para a instituição:

Então eu acho que internamente isso é até mais fácil, pela própria interação dos grupos que existem dentro do *campus*, né, grupos não só grupos dos setores administrativos, acadêmicos, grupos setoriais, mas os próprios grupos que se formam, os próprios grupos sociais que se formam na comunidade interna. As mudanças externas, aí é o papel do gestor, de quem está na liderança da gestão, de procurar se relacionar com os diversos setores que sejam de interesse da instituição. O poder público municipal, tanto o executivo como o legislativo, através das diversas secretarias que interferem e que podem interagir conosco aqui no *campus*. Através da interação com as associações comerciais e industriais, com o arranjo produtivo local, com as interações com os próprios membros da comunidade local, braço das ações da extensão, como

eu já disse anteriormente, enfim, eu acho que existem várias formas de detectar e da gente conseguir, da administração, né, conseguir incorporar essas mudanças para o desempenho das funções do *campus*. 091216_001

Quando questionado sobre os elementos condicionantes da Governança Corporativa, o Diretor Adjunto Educacional do *campus* Hortolândia, o gestor aponta para a informação como o elemento essencial para lidar com essas incertezas, essas mudanças. Em sua fala ele coloca:

Acho que, assim, o importante é antes de tudo a informação. Que as pessoas tenham ciência das notícias, das mudanças, sejam positivas, sejam negativas, eu acho que em um primeiro momento ela ter uma informação plena, para o esclarecimento de dúvidas, aquela conversa séria, quer seja em uma assembleia, quer seja nas coordenações: “olha, aconteceu isso!”, “este que é o fato”. A gente buscar alternativas conjuntamente. Eu acho que cabe sempre à gestão fazer uma análise, ter uma proposta inicial a ser discutida ali. Mas também cabe à gestão você ouvir os participantes do processo para que isso aconteça. Então, eu acho que o primeiro ponto é você dar essa publicidade, esclarecer as dúvidas. Como em qualquer notícia, você vai ter o tempo de impacto, pode ser o negativo, o positivo, a reação “Não! O que é que está acontecendo?”, mas tem uma hora, e a gente, como gestão, tem que entender um pouquinho também este tempo, né, boas notícias e repercussões, notícias ruins tem o procedimento, ali, o tempo para o pessoal se adaptar. Mas parte da informação. 121216_001

O gestor afirma em seu discurso que tudo principia no compartilhamento da informação. Essa informação pode ser comunicada e esclarecida junto à comunidade: “...para o esclarecimento de dúvidas, aquela conversa séria, quer seja em uma assembleia, quer seja nas coordenações: “Olha, aconteceu isso!”, “Este que é o fato!”” (121216_001).

Ele também entende que é importante que os gestores levem algumas propostas para que sejam discutidas com a comunidade, mas o foco principal é o informacional.

Diante da realidade ou da iminência de uma mudança que possa condicionar o sistema de Governança Corporativa vigente, o Diretor da área Educacional entende que se faz necessária a análise do impacto da mudança e de possíveis soluções para que se possa otimizar a ação institucional diante daquela mudança, seja ela positiva ou negativa. Este trabalho envolve a participação de outros setores, para que tragam diferentes pontos de vista para contribuir com a solução, como fica claro neste trecho do seu discurso:

[...] A partir daí eu acho que uma condição estratégica dos setores, olha, diante de tal realidade, quais são as propostas, você captar isso aí, você evolver áreas diferentes, pontos de vistas diferentes para se debruçar sobre o problema ali para poder contribuir. Então, eu acho que é, isso é a segunda parte que é a busca de soluções, como a gente vai resolver [...] 121216_001

Com as propostas para atenuar os efeitos de um possível impacto negativo, ou com soluções para tirar o melhor proveito de uma oportunidade, o próximo passo para o Diretor Educacional é passar as ideias discutidas para uma instância decisória: o CONCAM, conforme é possível observar no fragmento que segue:

A partir daí você vai ter que ter uma instância decisória. Tem várias alternativas, a gente vai ter que tomar algum tipo de decisão por qual caminho que a gente vai seguir. Hoje, não é só o gestor mais quem toma essa decisão, é o Conselho de *Campus*, aqui a gente volta naquela nossa conversa inicial. Então, formulando-se algumas alternativas acho que cabe ao Conselho de *Campus* decidir e ajudar a comunidade com relação a qual caminho que a gente vai. Cabe aos gestores, a partir de uma decisão do Conselho de *Campus*, executar aquilo ali, por mais que eu não concorde às vezes, a gente vai precisar executar e vai ter que ser daquele jeito. Acreditar e tocar aí de acordo com o profissionalismo e com as regras que regem o serviço público. A gente tem as nossas obrigações dos cargos, concordando ou não com as decisões que sejam tomadas. Mas eu acredito que a informação, uma busca coletiva de informações ali, com o Conselho de *Campus* mediando e definindo ali o melhor caminho, possivelmente até compondo um GT ou algo assim, e isso voltando para os gestores como uma forma “cumpra-se”, ou uma forma já definida da comunidade, acho que ajuda muito a gente neste, a lidar com estas adversidades, né, que fazem parte, você está na gestão você sabe disso, você está trabalhando, você também está sujeito a mudanças de regras e a gente tem que lidar com isso. E na gestão a gente tem que criar o menor transtorno possível para os servidores e até para todos trabalharem o processo mais participativo, acho que diminui um pouco as ansiedades e ajuda a gente a lidar com isso. 121216_001

Neste último fragmento de sua resposta, é possível observar que o gestor entende que da deliberação do Conselho, parta uma decisão do colegiado determinando que a gestão tome as providências necessárias para que a solução aprovada seja posta em prática. Ele entende, como pode ser observado em sua fala, que muitas vezes os gestores não concordarão com as medidas aprovadas. Mas cabe a eles, dentro do papel que desempenham no modelo de gestão existente na instituição, executar o plano definido pela instância máxima do *campus*.

Em sua visão, proceder de forma participativa e respeitado a estrutura vigente no *campus*, em suas palavras: “... diminui um pouco as ansiedades e ajuda a gente a lidar com isso” (121216_001).

O Diretor Geral foi o último dos representantes da área administrativa a emitir o seu parecer acerca dos eventos condicionantes da Governança Corporativa. Do ponto de vista do gestor, entende que é difícil buscar uma solução ótima diante dessas mudanças, mas que a gestão tem sempre que buscar o melhor para a organização. Este seu posicionamento pode ser observado em sua fala: “Bom, tirar proveito ótimo disso não sei se é possível do ponto de vista

do ótimo. Se você pensar que o ótimo é o melhor possível que realmente pode ser feito na situação, isso sempre acho que a gente pode almejar” (121216_002).

Tendo a busca pela melhor solução como foco, o gestor acredita que o primeiro passo é conhecer a instituição, suas necessidades e a sua capacidade de ação. Do seu ponto de vista, este conhecimento proporciona um planejamento mais efetivo e uma reação mais coordenada diante destes eventos condicionantes:

[...]. Então qual é a questão: o primeiro item básico, acho que essencial para você poder fazer este tipo de ação é que você precisa conhecer a instituição, as necessidades dela e o que ela consegue fazer exatamente. A partir do profundo conhecimento da nossa instituição e da nossa capacidade, à medida que efeitos externos aparecem a gente consegue de certa forma planejar melhor então, ou reagir melhor, na verdade, de certa forma a estas ações [...] 121216_002

O Diretor Geral expõe então duas formas de agir diante destas mudanças no ambiente estratégico interno e externo da organização. A primeira, conforme destacado do fragmento anterior do seu discurso, diz respeito à otimização da capacidade de reação da instituição a estes eventos com base no autoconhecimento da organização e do ambiente institucional no qual a organização atua.

A segunda possibilidade pode ser viabilizada através do planejamento estratégico de contingência operacional. Em outras palavras, o conhecido “plano B”. Nesta proposta, o Diretor Geral menciona a importância de se pensar cenários alternativos possíveis, e, paralelamente se segue o plano estratégico original. Na medida em que as mudanças venham a ocorrer, a administração já está preparada para tomar as medidas necessárias à adequação da organização à nova realidade que se mostra em seu ambiente institucional.

Estas duas propostas podem ser observadas no trecho do discurso do Diretor Geral, destacado abaixo:

[...]. Duas ações que a gente sempre pode almejar: a partir do momento que você já fez um mapeamento interno e deixou eficiente, na verdade, esta situação interna, a partir do momento de eventos externos você tem uma capacidade de reação mais rápida, e sabendo exatamente sua situação interna você analisa a externa e procura-se então uma situação ótima. Outra coisa que também pode ser feita é ações proativas ou preventivas a se pensar. Já sempre planejar cenários alternativos que possam acontecer com projeções e apesar do plano que estar sendo seguido, à medida que estas ações forem acontecendo de forma externa, você é capaz de fazer mudanças de rumo já antevendo isto ou em planejamentos anteriores. O que eu quero dizer: você tem um cenário, faz o planejamento para aquele cenário, mas você faz uma projeção se realmente aquele cenário vai se manter ou não. Se não se manter o que vai mudar? O que poderia mudar? Nesse caso, você faz então o quê? Projeções alternativas! [...] 121216_002

O gestor sugere ainda, no trecho final de sua resposta, que sejam criados alguns pontos de verificação do plano estratégico e de contingência operacional, para que, no decorrer da execução do plano sejam observados o surgimento de fatores condicionantes, e assim, para que possam ser efetuadas as adequações necessárias em tempo hábil para que sejam atenuados os impactos das mudanças, quando estas surgem como uma ameaça à instituição, ou para que se obtenha o melhor proveito da situação para o *campus*, no caso de se vislumbrar oportunidades decorrentes dessas mudanças. O último trecho do discurso do Diretor Geral, analisado neste parágrafo, segue:

[...]. À medida que o exercício vai acontecendo você vai vendo se sua projeção aconteceu ou não, e vai fazendo ajustes. A ideia é que você faça então “*check-points*” e tenha a capacidade obviamente de poder fazer estes ajustes. Para que isto aconteça de forma efetiva a projeção e o planejamento têm que ter sido anteriormente. Aí você tem uma ação menos reativa e o tempo, o *delay* que você tem para tomar a ação é muito menor. Isso torna a atuação ótima na minha opinião. 121216_002

Ao observarmos os discursos dos membros da administração do *campus* Hortolândia e suas propostas para lidar com os fatores condicionantes da Governança Corporativa, de forma a extrair sempre a melhor situação para a instituição, vemos que todos partem de pontos convergentes entre si: a busca pela informação, o diálogo entre os grupos de interesse, o planejamento desenvolvido conjuntamente, o respeito às decisões do Conselho de *Campus* e a ação da gestão no sentido de atender a uma decisão construída de forma coletiva. Cada gestor tem o seu ponto de vista do que é o melhor para a instituição, mas todos buscam apresentar em seus discursos um modelo estruturado, articulado de forma lógica e que produza soluções de forma consensual.

Ou seja, são todas soluções viáveis e que se enquadram dentro do modelo de Governança Corporativa que vem sendo implementado no *campus* Hortolândia do IFSP.

No tópico seguinte serão analisadas as entrevistas com os conselheiros do *campus* Hortolândia do IFSP, com o objetivo de compreender o entendimento destes importantes atores institucionais sobre questões como a estrutura de Governança Corporativa vigente na instituição e as possibilidades de aprimoramento desta, os componentes da Governança Corporativa e a forma como estão presentes no *campus* Hortolândia e, por fim, os fatores condicionantes da Governança Corporativa e a forma como a instituição deve se

preparar para aproveitar as oportunidades e se precaver diante das ameaças que se apresentam em seu ambiente interno e externo.

8.3. Entrevistas – Conselheiros do *Campus Hortolândia*

8.3.1. Estruturação geral da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM)

A implantação e o início do trabalho do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia marcam o início de uma nova etapa para a instituição, onde importantes decisões, que antes eram tomadas exclusivamente pelos membros da Administração, passam então a ser compartilhadas com a comunidade através de seus representantes no Conselho.

Este Conselho, por sua vez, pode ser entendido como a “pedra fundamental” da estruturação do sistema de Governança Corporativa do *campus*.

Durante a realização das entrevistas com os representantes da administração, foi possível observar que os mesmos observam o CONCAM com grande expectativa, mas que ainda não foi possível acompanhar os impactos da atuação do órgão em razão do pouco tempo de atuação do mesmo. Segundo alguns entrevistados, as decisões importantes do órgão ainda estão por vir.

Nas entrevistas com os conselheiros, é possível observar que os discursos dos conselheiros se alinham ao dos membros da gestão. Para um dos representantes dos servidores técnicos-administrativos no CONCAM, o trabalho do órgão ainda não se consolidou. Para o servidor, o primeiro semestre de 2016, o órgão centrou esforços na aprovação do regimento interno, possibilitando assim a regulamentação da atuação do Conselho, e no segundo semestre, os trabalhos foram prejudicados pelo processo eleitoral ocorrido no *campus*, conforme pode ser observado neste trecho do seu discurso:

Então, o CONCAM até agora ele não se consolidou, né. E eu acho que é natural. Por exemplo, quando saiu a portaria do CONCAM no ano passado, nós tivemos uma reunião em 2015, retomando em março de 2016. Aí nós fizemos as reuniões ordinárias do primeiro semestre, mas muito com enfoque na regulamentação interna do órgão, né? E aí teve uma retomada em agosto, porém, ... ou melhor, eu acho que não teve a retomada em agosto, por causa das eleições internas aqui do *campus*, né, para a direção, e nós retomamos agora em outubro, após passado o pleito [...] 131216_001

Com base nestas dificuldades, o conselheiro entende que o CONCAM ainda não teve uma intervenção significativa na Governança Corporativa do *campus*. Mas para o

representante dos técnicos no Conselho, esta atuação mais incisiva do CONCAM na promoção da Governança deve ocorrer em breve, e pode ser transformadora, por contar também com a participação de membros da comunidade externa:

[...]. Então, nós ainda não interferimos na questão de governança do *campus*. Tem, é óbvio que tem a previsão de que isso ocorra, e eu tenho a impressão de que a partir e agora isso se tornará mais frequente na rotina do Conselho, né? Mas até agora o Conselho está se estruturando. Porém, feito essas ressalvas eu acredito muito nesse tipo de órgão, neste tipo de instância, e além da participação dos segmentos internos daqui do *campus*, tem também a previsão da participação da comunidade externa [...]
131216_001

Para a sua colega no conselho, que também representa os técnicos-administrativos do *campus*, embora tenha sido um ano de implementação do órgão, ela entende que o trabalho do Conselho foi positivo. Ela justifica a sua avaliação com base no sucesso de algumas incursões iniciais do órgão, como é possível observar neste fragmento de seu discurso: “Então, este primeiro ano, ele é um ano de implementação do CONCAM. Eu avalio como positivo, porque de início a gente conseguiu dar andamento aos trabalhos, às atribuições do Conselho” (131216_002). A conselheira, entretanto, observa que a participação da comunidade externa tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelo Conselho, que precisam substituir frequentemente os representantes, uma vez que estes representantes da comunidade externa perdem sua condição de conselheiro em razão de repetidas ausências injustificadas nas reuniões do órgão colegiado. Para a conselheira, falta uma maior conscientização para os pais e estudantes egressos sobre a importância do trabalho desenvolvido pelo órgão junto à instituição, conforme pode ser observado neste trecho de sua fala:

Com relação à participação da comunidade externa, a gente tem os representantes da comunidade externa, eu acho que este é um dos pontos que a gente precisa melhorar, porque os membros que representam a comunidade, os pais, né, na verdade a gente já vai para o terceiro representante. Porque entra um representante dos pais, e aí acaba que não vem nas reuniões, e aí perde a vaga, a gente chama o outro.... Então nessa parte do representante externo do Conselho de *Campus* a gente precisa avançar. Eu acho que trazer a importância do CONCAM para os pais, para os estudantes egressos que também têm uma representação. 131216_002

A exemplo de seu colega conselheiro, que afirma: “... eu acredito muito nesse tipo de órgão, neste tipo de instância ...” (131216_001), a conselheira também se demonstra otimista com relação à atuação do Conselho na questão da transparência, da prestação de contas e também com no que se refere às oportunidades oferecidas pelo órgão para que pessoas da

comunidade possam ser ouvidas sobre as suas demandas. No entanto, a servidora entende que deve haver uma participação maior da comunidade nas reuniões, embora reconheça que as pessoas têm comparecido mais em reuniões que despertam maior interesse da comunidade como o calendário acadêmico e a deliberação sobre a peça orçamentária, conforme destacado no trecho que segue:

Com relação à transparência, à prestação de contas, eu acredito que a gente está bem, também, porque todas as atas são divulgadas, os dias e os horários das reuniões são divulgados, a comunidade ela pode participar assistindo as reuniões, pode solicitar ter voz, né, os conselheiros eles votam na hora se a pessoa que está assistindo se ela pode ter esse direito à voz, a comunidade também pode propor ponto de pauta entre os seus representantes. Então, nesse sentido eu acho que está bem interessante. Com relação à prestação de contas, as atas são divulgadas, os lugares das reuniões também são divulgados. Eu acho que precisa mais da participação dos membros que não são conselheiros. A gente está começando a ter uma participação maior agora, no final do ano porque tem votação de orçamento, calendário, mas pode ter uma participação maior em outros períodos também. 131216_002

Para o representante dos discentes no Conselho, os membros do Conselho buscam levar para o CONCAM as demandas dos segmentos da comunidade os quais representam. Ele entende que a prática da transparência é boa. Só não é melhor em razão da falta de interesse dos membros da comunidade em representar os seus pares no CONCAM. A exemplo do que foi exposto pela conselheira com relação aos pais, é grande a dificuldade de se encontrar alunos dispostos a compor o Conselho.

Ele acredita que os representantes do Conselho de *Campus* vêm cumprindo o seu papel junto aos seus representados, mas afirma ainda não ter tido a disponibilidade de conversar com algum membro da comunidade para saber como estes observam a atuação do órgão.

A fala do representante dos discentes no CONCAM pode ser observada na íntegra abaixo:

Pelo que eu vejo assim, são mais as demandas que são levantadas nas reuniões do CONCAM. E pelas demandas que eu consigo visualizar nas reuniões, assim, os conselheiros eles tentam ser os representantes, eles tentam não ser eles mesmos (representar os próprios interesses), eles tentam pegar a classe que eles representam e tentam levar alguma resposta ou alguma... eles pegam as reivindicações dessas classes e tentam levar respostas. Eu acho que existe uma transparência entre as classes boa. Eu não vou dizer que é a ideal, porque existem dificuldades em algumas situações, por exemplo: como discente por exemplo, hoje era para termos três conselheiros e só eu estou como conselheiro. Existe essa dificuldade de não conseguir abranger todas as turmas, por exemplo. Então você não tem uma penetração tão grande em outras áreas que você não tem um conhecimento maior e tal. Aí você fica na dependência assim: “ah, eu pego a ata e mando para um representante de classe”, aí você não sabe se o representante passou para o restante da turma, você tenta fazer o processo de forma transparente, mas você não tem a certeza se essa transparência está sendo

executada. Eu vejo assim que nas outras classes pode ocorrer essa questão, mas eu não sei avaliar se realmente ocorre. Pelo que eu vejo nas reuniões, eu acredito que não. Eu acredito que todas as classes estão sendo bem representadas, estão sendo consultadas sobre as suas demandas, e quando as demandas são submetidas as classes recebem essa devolutiva. Essa é a impressão que eu tenho pelas reuniões. Mas eu nunca tive essa disponibilidade de conversar com alguém que não faz parte do CONCAM para saber se realmente está acontecendo isso. 141216_001

É possível observar em seu discurso que o conselheiro possui algumas incertezas sobre a forma como as devolutivas acerca das demandas levadas por ele ao CONCAM chegam em seus pares, conforme destacado neste trecho do seu discurso: “Aí você fica na dependência assim: “ah, eu pego a ata e mando para um representante de classe”, aí você não sabe se o representante passou para o restante da turma ...” (141216_001). Embora ele se empenhe no sentido de levar a informação aos demandantes, ele não sabe dizer se a informação é repassada.

Um dos representantes dos docentes no Conselho também afirma que o funcionamento do órgão dentro do que se espera do mesmo com relação à Governança Corporativa ainda, em suas palavras: “... está bem distante ainda” (161216_001). Mas a exemplo dos demais membros do CONCAM, o trabalho do órgão neste primeiro ano foi muito comprometido pelos eventos atípicos deste ano. No primeiro semestre, o conselheiro cita a questão de regulamentação do funcionamento do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia, trabalho no qual o órgão centrou os seus esforços no primeiro período do ano. Já outros eventos ocorridos também 2016, como os problemas econômicos atravessados pelo país, e o processo de impedimento da então presidente eleita, acabaram por protelar a discussão pelo CONCAM de assuntos importantes como o orçamento para o exercício 2017.

O representante dos docentes no Conselho se coloca da seguinte forma quando questionado sobre a atuação do CONCAM em seu primeiro ano de atividade:

Perto daquilo que seria o ideal e do que existe, está bem distante ainda. Mas existe muita, eu não gosto muito dessa palavra, mas a conjuntura é muito específica, eu acho. Porque assim, foi o primeiro ano de funcionamento do conselho, o regulamento interno do conselho, ele é de 02 de julho, então, basicamente o primeiro semestre ele foi só de implementação do funcionamento do conselho. Existia um prazo regulamentar definido lá pela resolução 45, que a gente tinha 90 dias a partir da primeira reunião ordinária para fazer o regulamento interno. Então, nesse caso, assim, o primeiro semestre foi isso. Aí quando veio o segundo semestre, também teve toda essa turbulência aí, né, política e econômica. Política da parte de ter o impeachment, uma série de coisas ocorrendo. Problemas na economia, também, problemas na arrecadação. Então, assim, foi um pouco atípico. Então o que acontece agora no segundo semestre, não existe nem... existe só uma ideia do que vai ser o orçamento do ano que vem, não tem nada definido, né, então, assim, fica um pouco difícil do conselho atuar dessa maneira, com uma série de incertezas aí [...] 161216_001

Além dessas dificuldades iniciais, que foram apontadas também pelos demais conselheiros, algumas observações no discurso do representante dos docentes apontam também para algumas falhas evidenciadas em procedimentos internos de funcionamento do Conselho de *Campus*. Para o conselheiro, alguns processos regimentais do CONCAM não estão sendo cumpridos da forma como deveriam ser. Primeiro, com relação aos documentos que devem acompanhar as pautas das reuniões para que os conselheiros possam buscar as informações pertinentes àquele tema que vai ser tratado na reunião seguinte, e que, junto com as pautas, devem ser entregues aos conselheiros com pelo menos sete dias de antecedência.

Outro ponto diz respeito ao relatório a ser apresentado nas reuniões. Em decorrência do atraso na definição de algumas pautas, e do curto prazo de tempo para a tomada de decisões em tempo hábil de colocar as medidas necessárias em prática, alguns relatores têm dificuldades para apresentar o seu parecer sobre a pauta que é de sua responsabilidade, como podemos observar neste trecho do seu relato:

[...]. Mas o correto, que é o que está definido no regulamento, que fui eu que fui o relator responsável por elaborar a minuta do regulamento que também foi aprovado pelo conselho, o correto é assim: no momento em que a pauta fosse distribuída, que os itens da pauta fossem, que tivesse um texto ali. E também que tivesse até um relator. Então tem essa questão aí, que fica até um pouco confuso, porque assim, na reunião anterior do conselho, nós tiramos duas relatorias que são feitas por sorteio. Uma para o PDI, que eu acabei sendo sorteado, e outra para o orçamento, que o Xxxxx foi sorteado. Então assim, o correto seria, no momento em que a pauta foi distribuída, que, se eu não me engano, deveria ser com sete dias de antecedência, deveria ter um item orçamento, e ele tem que ter um texto ali, alguém tem que ter lido a questão orçamentária (alguém do conselho). Ele tem que ler aquilo e emitir um parecer daquilo para nortear o voto das pessoas [...]

[...] o parecerista, né, ele não vai só falar “eu aprovo”, “eu não aprovo”. Ele tem que falar o quanto está sendo destinado para cada área. Talvez cada item eu não sei se de repente seria interessante, poderia até estar anexo. Mas eu acho que não... e ele tem que fazer essa análise. Mas não vale a pena discutir cada... “ah eu vou comprar um... duas caixas de grampos”, não faz sentido. Mas teria que ter um anexo. Então assim, fica um pouco estranho, porque, o Xxxxx sendo o relator, significa que na quinta feira agora que vai ter reunião, ele não vai ter o que apresentar, como relator, entendeu? Vai ter uma reunião de exposição que vai ocorrer na quarta-feira, provavelmente na parte da tarde. Eu sei que ele estava na última. Quer dizer, não é que ele não vai ter o que apresentar. Acredito que não terá o que apresentar. Mas como ele foi em uma reunião que teve aí na semana passada, para análise, sei lá, talvez ele tenha preparado alguma coisa e tal, apresente algum estudo que ele tenha feito [...] 161216_001

Ao analisar o seu discurso, é possível observar que o conselheiro entende que o seu colega precisa apresentar um dos itens da pauta, o orçamento, com um determinado nível de detalhamento que requer maior tempo para apreciação e análise do relator. Como o item já fora colocado em pauta com um grande atraso, o conselheiro demonstra através de suas palavras

uma relativa preocupação que o parecer de seu colega sobre este item, tenha seu nível de detalhamento comprometido pelo curto espaço de tempo, e que isso possa prejudicar a decisão dos demais conselheiros.

Já o outro representante dos docentes no CONCAM também reforça o discurso de que o órgão ainda tem pouco tempo de atuação para que seja emitido uma avaliação precisa sobre o seu desempenho no que tange à Governança Corporativa. Ele destaca que é importante “... continuar aprofundando juntamente com o agendamento de reuniões, e envio das atas, a gente ter todos os materiais, isso aí ainda é o que se está trabalhando” (161216_002).

Neste fragmento do seu discurso, quando o conselheiro fala “... a gente ter todos os materiais...”, pode-se inferir que o mesmo observa a mesma dificuldade que o outro representante dos docentes com relação à providência prévia de elementos textuais que possam contribuir para com a sua análise sobre os temas a serem deliberados.

Contudo, ele observa que o trabalho do Conselho segue sendo aprimorado, e pode evoluir ainda mais, observado o fato de ser ainda, o modelo de gestão, uma novidade no *campus*. Segue a fala do representante dos docentes no CONCAM sobre o trabalho desenvolvido pelo órgão com relação à Governança Corporativa:

Como eu mencionei anteriormente, foram poucos processos avaliados por este conselho. Então a gente tem uma quantidade incipiente que dê para eu dar uma afirmativa maior. Eu acredito que daqui a alguns semestres, ou no próximo ano eu consiga falar melhor sobre isso. O que a gente precisa é continuar aprofundando juntamente com o agendamento de reuniões, e envio das atas, a gente ter todos os materiais, isso aí ainda é o que se está trabalhando. Tudo está em curso para se aprimorar cada vez mais. Mas reconheço que é uma novidade, e temos ainda muitas situações para serem melhoradas aí no processo. 161216_002

O caráter democrático do CONCAM, segundo o conselheiro que representa os interesses dos técnicos-administrativos junto ao órgão, é um elemento que tem aproximado a gestão da comunidade. O servidor cita como exemplo a prestação de contas e a discussão do plano orçamentário para o exercício 2017, que foi discutido pela gestão de forma direta com a comunidade. Para o conselheiro, esta mudança de paradigma prepara a comunidade para este modelo compartilhado de gestão, o que contribui para com o trabalho realizado pelo CONCAM.

[...]. Inclusive a gestão, não sei se por uma mudança de paradigma, ou já para ir preparando a comunidade para isso, né, para levar um orçamento discutido na comunidade, a direção, através da gerência administrativa, ela propôs algumas reuniões tanto da prestação de contas do orçamento, quanto da previsão do orçamento 2017. Então é algo novo no campus, porque até então essas decisões elas eram mais restritas a alguns grupos, e agora ela está mais democratizada. Pelo menos a

informação ela está mais democratizada e isso já mostra uma certa preocupação da gestão em mostrar como são feitos estes procedimentos. Eu acho que a comunidade se apropriando dessas ferramentas, vai facilitar as análises dentro do CONCAM. 131216_001

Sob o ponto de vista de sua colega conselheira, a gestão e o CONCAM têm uma boa relação, uma vez que ambos buscam trabalhar de forma colaborativa. Entretanto, sob o olhar da servidora, o Conselho ainda é muito recente, e precisa de tempo para aprimorar o desempenho do seu papel junto à comunidade e instituição:

Eu acho que tem essa relação, acho que os dois (CONCAM e administração) estão buscando caminhar para um mesmo objetivo, só que é isso, como está neste momento de transição, eu acho que algumas questões precisam ser aprimoradas. Mas eu acho que tem uma relação boa, todos os dados que a gente pede enquanto Conselho, como por exemplo os dados do PDI, acabam chegando. Então, eu acredito que a gente está conseguindo caminhar, mas que ainda tem coisas para melhorar. Eu acho que é essa questão de o Conselho ainda ser novo, né, da gente precisar ter um amadurecimento no *campus* do papel deste Conselho. 131216_002

Sobre a relação do Conselho de *Campus* com a Administração, o representante dos discentes no Conselho afirma que ainda é cedo para fazer qualquer tipo de avaliação. Porém, o seu discurso se alinha com o representante dos técnicos-administrativos, uma vez que para o conselheiro, a administração do *campus*, através da Direção Geral, tem proporcionado espaço para debates e respondido prontamente às demandas dos alunos. Contudo, para o conselheiro, as deliberações que incidem sobre temas realmente relevantes para a instituição ainda não foram realizadas pelo CONCAM. Por este motivo, os temas debatidos até o presente momento não exigiram uma colaboração mais efetiva da administração, como pode ser observado em seu discurso que segue:

[...]. Ainda é o primeiro ano de atuação do CONCAM, então eu acho que as maiores deliberações estão por vir ainda, que é agora nestas reuniões de final de ano, o orçamento, o calendário, são deliberações importantes que a gente vai ter que realizar ainda. Eu acho que pelo que foi realizado, eu acho que a direção, a participação dela é muito grande dentro do *campus*. Ela dá um espaço para ter estes debates, essas demandas, ela abre esse espaço. E ela acolhe estes debates e te passa as informações sobre o que foi realizado. A gente leva alguma demanda e depois na reunião seguinte ela já te fala sobre o que foi realizado sobre aquela demanda, eu acho que tem uma interação grande. Eu acho que por enquanto a gente não teve que deliberar sobre nenhum assunto que precisasse de uma ação mais efetiva da direção do *campus*, da administração. Eu acho que talvez agora nestas próximas reuniões isso possa acontecer. Mas eu acho que por enquanto o espaço está sendo ofertado, os *feedbacks* estão sendo repassados para gente, só que ainda são questões pequenas. Não pequenas, mas são questões que não têm um impacto tão grande, que possa precisar de uma ação mais efetiva da administração. 141216_001

Um dos conselheiros que representa o interesse dos docentes junto ao Conselho de *Campus* observa que a relação é tranquila. Embora exista um trabalho da administração do *campus*, o trabalho do Conselho é autônomo. Pela sua constituição, o CONCAM não se submete à gestão. Em seu discurso ele afirma:

[...] eu acho que é uma relação tranquila, né? Uma coisa que tanto pela constituição formal, quanto pelos representantes desta gestão, que estão nesta gestão, enxergam o Conselho assim, eu creio que nós temos o conselho autônomo, né? Então é claro que tem uma gestão por trás, mas ele é autônomo. Ele não está subordinado às vontades da gestão, entendeu? A gestão tem as propostas e vai submetendo aquilo que for necessário ao Conselho [...] 131216_001

O outro conselheiro afirma que não é possível fazer uma análise desta relação, pois, segundo suas palavras: “Eu acho que ainda é incipiente. O relacionamento se dá nas reuniões agendadas uma vez por mês” (161216_002).

Neste discurso, pode-se observar que há um entendimento por parte do conselheiro, que o Diretor Geral, como representante da administração e membro nato do Conselho de *Campus*, representa a administração do *campus* nas reuniões do CONCAM. No entanto, o conselheiro considera que esta relação ainda ocorre com pouca frequência e intensidade para que se possa produzir um posicionamento sobre essa relação.

Conforme já fora mencionado neste trabalho, uma das mais importantes competências de um conselho administrativo em uma estrutura de Governança Corporativa é a sua capacidade de dirimir os conflitos de interesses existentes entre os detentores da propriedade (principal) e os gestores contratados para gerir a organização (agente).

No caso do IFSP, por se tratar de uma organização pública, a comunidade (interna e externa) representa a figura de principal (proprietário). O papel de agente nesta instituição é desempenhado pelos diretores e suas respectivas equipes.

É evidente que nesta relação, os conflitos de interesse existem. Quando questionados sobre o potencial do órgão em promover decisões consensuais que atendam ao interesse institucional e promovam decisões que causem impactos positivos nos resultados institucionais, os conselheiros se mostraram um tanto quanto divididos.

Os representantes dos servidores técnicos-administrativos demonstraram ter um entendimento positivo sobre a atuação do CONCAM no sentido de promover essas decisões consensuais e de forma democrática. Em seu discurso sobre o assunto, o servidor afirma

acreditar na capacidade do órgão de promover através de suas decisões o melhor caminho para o *campus*, uma vez que as decisões são construídas através da discussão sobre o tema, e da reflexão sobre os assuntos e os interesses dos diversos sujeitos que possuem interesse na instituição. Essa discussão, em sua opinião, permite a criação de decisões consensuais e que atendam às necessidades organizacionais, como é possível observar em seu discurso:

Eu acredito que sim pelo fato de ser uma instancia de discussão, e ali você tem variadas visões de mundo e de sujeitos históricos. E isso produz uma discussão. E o interesse de sujeitos, eles existem. Mas tem que ser vivenciado também, até para proporcionar a reflexão. E eu acho que fazer essa discussão produz isso, né, produz uma possibilidade de criar um caminho que represente a maioria da comunidade.
131216_001

Sob o ponto de vista da conselheira do *campus*, o Conselho não só é capaz de proporcionar este tipo de conciliação de interesses, como este é o objetivo do órgão. Neste fragmento do seu discurso: “Eu entendo que o papel principal do Conselho é este mesmo, né. É avaliar todas as questões, o que é apresentado, e até essa questão da representatividade, né, dos estudantes, dos técnicos administrativos, dos professores, dos pais, da prefeitura” (131216_002), pode-se observar que a representante dos técnicos-administrativos no CONCAM entende que o objetivo do órgão é avaliar as questões que lhe são propostas e, a partir dos diversos interesses que estão ali representados, decidir coletivamente o melhor para a instituição.

A representatividade e a capacidade do órgão de, respeitado os interesses dos segmentos, decidir de forma democrática e consensual em favor da instituição é, para a servidora, a razão de ser do Conselho de *Campus*, como é possível observar neste trecho da sua fala:

[...]. Eu acho que justamente para buscar ter um olhar do todo. Então aí você não tem o olhar de só um segmento. Você tem um olhar de todos os segmentos, do estudante, eu acho justamente para tentar realizar uma mediação, né, das possibilidades reais, das pretensões que existem né, no *campus*, dos anseios da comunidade, dos anseios dos estudantes, dos professores, os técnicos administrativos, o que pode realmente ser feito, e aí tentar realizar uma mediação para chegar numa melhor saída. Eu acho que o papel do Conselho é esse, porque como tem essa representação de vários segmentos, você não fica só com o seu olhar, né. Você tem o olhar dos outros também, vários pontos de vista e aí você consegue ouvir o outro para também tomar a sua decisão. Acho que é um dos principais papéis do Conselho é trazer este olhar do todo.
131216_002

Já o representante dos discentes no Conselho de *Campus* parece não compartilhar da visão de seus colegas técnicos-administrativos. Para ele, este processo não ocorre da forma como deveria ocorrer. O conselheiro afirma que esta dificuldade ocorre, pois, a comunidade externa local, principalmente, ainda não se convenceu da importância de participar e trazer as suas demandas para contribuir com a construção deste modelo de gestão.

Podemos observar o seu descontentamento com este problema na sua resposta, quando questionado sobre o trabalho que vem sendo exercido pelo CONCAM, e o seu potencial de mitigar as divergências dos interesses da comunidade e da gestão:

Eu acho que (o CONCAM vem fazendo isso) ainda muito superficialmente. Eu acho que ainda a gente não se aprofundou. Eu acho que isso se deve muito também a essa dificuldade que a gente tem de penetração na comunidade. O Conselho tem espaço para a participação da comunidade externa e este espaço não vem sendo contemplado como se deve, ele não vem... assim... é... nós já tivemos que trocar membros da comunidade externa por eles não participarem das reuniões, e assim, é importante que eles participem justamente para trazer essa demanda. Eu acho que no Conselho, assim, a comunidade da cidade em si, moradores da cidade, na comunidade interna, talvez não tenham tantos moradores da cidade. Você tem da região, e isso é importante, mas da comunidade local tem poucos representantes, e este espaço da comunidade externa que é justamente a comunidade local mais próxima, das pessoas que frequentam aqui no dia-a-dia, precisa ser bem aproveitado, precisa ter essas pessoas ativas participando para trazer essas demandas. E eu acho que isso não vem ocorrendo de maneira adequada [...] 141216_001

Quando o conselheiro afirma que “... este espaço não vem sendo contemplado como se deve ...” (141216_001), podemos perceber uma pequena contradição em seu discurso, pois no trecho que antecede o mesmo, o conselheiro afirma: “O Conselho tem espaço para a participação da comunidade externa ...” (141216_001). Assim, é possível inferir que, quando o conselheiro afirma que o espaço não vem sendo “contemplado” como se deve, na verdade, o mesmo quer dizer que ele não vem sendo “aproveitado” como se deve pelos membros da comunidade externa local, fato este que não possibilita conhecer os interesses destes representantes, que, conforme o seu discurso, já foram substituídos repetidas vezes no Conselho.

O fato de o CONCAM não ter em sua constituição atual as cadeiras pertinentes a estes representantes sendo ocupadas, impede que as demandas destes segmentos sejam conhecidas. Por este motivo, o representante dos discentes no Conselho entende que o órgão fica impedido de atuar de forma plena no que se refere à conciliação dos interesses das partes.

Em sua perspectiva, a administração do *campus* tem procurado uma aproximação com o poder executivo municipal com o intuito de conhecer as expectativas do

município com relação à instituição. Porém, em seu entendimento, muitas vezes as demandas apresentadas apenas pelos representantes do executivo, podem estar equivocadas. Por este motivo, o conselheiro entende ser necessário que tanto o executivo municipal, a comunidade externa e o arranjo produtivo local (representantes do mercado de trabalho), venham a ocupar o lugar que lhes é oferecido no CONCAM.

Até que este fato não se concretize, o conselheiro acredita que o CONCAM não conseguirá exercer esta sua atribuição de forma plena, como podemos observar no trecho destacado do seu discurso:

[...]. Eu vejo que a administração tem essa preocupação de estar sempre em contato com o poder executivo da cidade, para saber quais são as estratégias, quais as necessidades que eles levantam. Mas às vezes existe também essa... pode existir essa desinformação do executivo. Às vezes o poder executivo pode pensar que a demanda é uma, mas a população no dia-a-dia vê que a demanda é outra, o mercado de trabalho vê que a demanda é outra. E às vezes podem não estar bem associadas essas demandas. Podem não ser as mesmas demandas. E eu acho que com a participação da comunidade externa nestes processos, pode ser que ela faça este contraponto com aquilo que o poder executivo entenda como demanda. E eu acho que isso não está ocorrendo devidamente. 141216_001

Um dos representantes dos docentes no Conselho de *Campus* entende que ainda não é possível fazer este tipo de análise em função de não ter existido questões de grande relevância deliberadas e decididas pelo CONCAM, com a exceção do Regimento Interno do Conselho de *Campus*. Sob o seu ponto de vista, este tipo de verificação será possível após a realização das próximas reuniões, onde serão deliberados assuntos de extrema relevância para o próximo ano acadêmico.

O professor afirma ainda que nos dias que antecederam a entrevista, ocorrera uma troca de e-mails entre a comunidade, onde o processo pelo qual é definido o calendário é questionado por alguns membros da comunidade. Ele afirma que após a decisão do Conselho, pode ser que as pessoas concordem com o que foi definido, mas continuem a questionar o processo facilitador da decisão, conforme este trecho da sua fala:

Olha... infelizmente vai ser complicado falar sobre isso. Eu acho que agora vai acontecer, né? E então nós vamos ter uma ideia mais ou menos disso. Porque nós temos a questão do calendário, que pela troca de e-mails recente, tem visões diferentes. Tem visões diferentes assim, do processo. Não sei se do resultado, entendeu? De repente todo mundo concorda com o que está posto lá, mas não concorda como se deu o processo de trabalho. Se era comissão, se não era, se tinha que fazer uma assembleia. E tem a aprovação do PDI também, que aí é uma coisa bem sensível. Então eu não sei o que vai acontecer agora. [...] 161216_001

Pode se observar, através do discurso deste conselheiro, que ele observa a participação dos membros da comunidade nas reuniões do CONCAM são relativamente proporcionais à relevância dos assuntos tratados ao funcionamento da instituição, bem como aos interesses dos membros da comunidade nos itens da pauta a ser deliberada, conforme pode ser observado nesta parte destacada de sua resposta:

[...]. O que eu vejo é que, de todas as reuniões que nós realizamos, acho que só teve uma mesmo, que tinha plateia. Duas ou três pessoas, eram poucas, que estavam lá. Eu lembro que tinha um professor que foi e acompanhou a reunião inteira como plateia, junto com um técnico administrativo. E teve uma outra ocasião que tinham dois ou três alunos lá, porque a gente pediu uma explicação. Um esclarecimento... explicação fica meio estranho. Aí assim, então, vamos ver o que vai acontecer. Eu espero que na quinta-feira venha bastante gente para acompanhar a discussão que vai acontecer dentro do Conselho. Só que não dá para dizer que não houve participação antes, porque os assuntos também não eram, de repente, de tamanho impacto. Eu acho que a única coisa que a gente aprovou no Conselho que foi o regulamento, é uma coisa que tem um impacto enorme, porque determina o funcionamento do Conselho daquele dia em diante. Então eu não sei. Acho que quinta-feira é que vai... agora... eu acredito que vai sim. Essa questão do Conselho, o Conselho ele tem que analisar as questões formais [...] 161216_001

Assim, como até a data na qual ocorrera a entrevista o CONCAM havia deliberado somente sobre assuntos de pouco impacto no meio acadêmico, este representante dos docentes no Conselho entende que os elementos que possuía até então, não lhe permitiam ainda, dizer se o órgão é capaz de dirimir o conflito de agência existente entre os diversos grupos de interesse representados na instituição.

O conselheiro termina a sua resposta com uma colocação que traz grande preocupação acerca de um problema que pode vir a acontecer em decorrência das decisões tomadas no âmbito do Conselho. Em um trecho de sua fala, ele afirma: “Às vezes o conselho aprova um monte de coisa que está errado e até em desacordo com a lei, porque o que vai imperar é a vontade da maioria” (161216_001). Essa afirmação causa grande preocupação, e também aponta para a necessidade da verificação sistemática da conformidade das decisões tomadas pelo CONCAM com relação às leis, atos normativos e políticas institucionais. A necessidade da criação de uma estrutura de Governança Corporativa que contemple este tipo de órgão (*compliance*) será abordada mais adiante neste trabalho, sob a perspectiva dos membros do CONCAM.

O conselheiro encerra a sua fala reforçando o fato de que a reunião do Conselho que ocorreria na quinta-feira subsequente à entrevista, seria determinante para afirmar se o Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia tem a real capacidade de conciliar os interesses

dos diversos grupos que compõem a comunidade em duas decisões, como pode ser visto nesta parte da sua fala: “Eu acho quinta-feira vai ser a prova de ferro aí... é a prova de fogo para ver o que vai acontecer” (161216_001).

Para o seu colega representante dos docentes no CONCAM, é o Presidente do Conselho quem deve ser o responsável por exercer este papel de mediador dos interesses da comunidade. O conselheiro afirma em seu discurso que o CONCAM está avançando gradativamente neste sentido, mas que esta conciliação de interesses deve ser exercida pelo Presidente do órgão, em razão de sua visão da organização como um todo. Esta sua afirmação pode ser observada na sua resposta:

Isso, ao meu ver, na minha posição, ele fica por cargo do Presidente do CONCAM. De identificar isso e fazer estes alinhamentos. Eu acho que a gente ainda está engatinhando, eu acho que a gente está avançando, mas eu acho que este papel aí, este “meio de campo” deve ser feito pelo Presidente do CONCAM. Porque é que está com tudo e vendo o todo desta organização, no caso deste instituto. 161216_002

Nesta etapa das entrevistas, os membros do CONCAM foram questionados sobre a possibilidade de se constituir uma estrutura mais completa de Governança Corporativa. A estrutura existente hoje no *campus* é básica e simplificada, constituída apenas do próprio Conselho de *Campus* representado por seus membros, e as comissões provisórias ou servidores específicos, que são convocados ou nomeados pontualmente para corroborar com o órgão sobre assuntos específicos. É importante frisar que embora seja simples, todos os segmentos da comunidade interna estão representados através dos membros eleitos.

Assim, uma possibilidade de se aprimorar a estrutura vigente é através da nomeação de comitês ou comissões permanentes, para que estes possam assessorar o CONCAM em suas decisões, e também do estabelecimento de outros órgãos, como um setor de *compliance*, que conforme constatado na resposta de um dos conselheiros anteriormente, pode, através de sua atuação, impedir que o Conselho de *Campus* venha a tomar alguma decisão que venha a divergir de normas e leis, e ainda a criação de outras instâncias, como um Conselho Fiscal, que venha a fiscalizar os trabalhos do CONCAM, ou um comitê de auditoria interna, que atuando junto com o Conselho Fiscal, poderia fornecer subsídios para que o órgão mantivesse seus procedimentos e processos dentro dos padrões institucionais de conformidade e legalidade.

Quando questionado sobre a necessidade de se criar comissões, o representante dos técnicos-administrativos no CONCAM afirmou não possuir ainda uma opinião formada.

Mas disse que o assessoramento deve existir, principalmente em razão de existir no *campus* pessoal altamente qualificado, e que pode vir a prestar serviços relevantes ao Conselho através de seus conhecimentos. Na condição de Relator do Projeto Orçamentário para o exercício 2017, o conselheiro citou como exemplo, que solicitará a assessoria da área que possui expertise no assunto:

Então, eu ainda não tenho uma opinião formada sobre essas comissões. Agora o que eu vejo, por outro aspecto, eu vejo que no *campus*, nós temos profissionais muito bem qualificados e preparados para as questões que dizem respeito ao *campus*. Por exemplo, a questão administrativa, a questão contábil, a questão educacional, a questão de assistência. Tem muita gente boa, né, sem mencionar outros setores. Quando eu digo boa é de qualificação muito forte. E aí, criar comissão eu assim, não tenho uma opinião formada, porque nós temos muitas comissões, né, e aí mais uma... eu não sou contrário às comissões não, não é isso não. Mas eu acredito que esse assessoramento ele deve existir. Inclusive, lançando mão da qualificação destes servidores. Então, por exemplo, eu vou trabalhar na relatoria do orçamento do próximo ano, e aí eu pretendo em breve, procurar as pessoas que estão mais apropriadas, o pessoal administrativo que está bem... a Diretoria Adjunta Administrativa que está bem por dentro desse assunto, para pegar alguns esclarecimentos, algumas informações que eu não detenho. 131216_001

O servidor demonstra também uma certa preocupação com o comprometimento da força de trabalho com a constituição de comissões, como pode ser observado neste trecho de seu discurso: “E aí, criar comissão eu assim, não tenho uma opinião formada, porque nós temos muitas comissões, né, e aí mais uma... eu não sou contrário às comissões não, não é isso não” (131216_001). Neste trecho destacado, pode-se verificar que o servidor não é contra a constituição de comissões, mas tem certa reserva, pois o *campus* conta com muitas comissões, e pode ter a sua força de trabalho implicada na constituição de outras para fornecer suporte ao CONCAM.

A conselheira que também representa os técnicos-administrativos do CONCAM afirma em sua resposta que tais comissões são importantes para que o CONCAM possa tomar as melhores decisões para a instituição. Ela entende que não são todas as questões discutidas pelo órgão que necessita do suporte de comissões, mas assuntos que requerem um estudo mais aprofundado, como já ocorreu em algumas situações vivenciadas pelo Conselho, ou cujo tema não seja de domínio dos conselheiros, exigem o assessoramento de uma comissão ou de um grupo de trabalho, conforme pode ser observado neste fragmento da sua fala:

Bom, eu acho que em algumas questões é importante sim, como no PDI, que tinha uma comissão para avaliar a implantação do PDI no *campus*, então realizou todo um estudo longo, que precisa de um tempo para se aprofundar em algumas questões.

Então, eu acho que tem alguns assuntos que requer mesmo que tenha um GT, um grupo de trabalho ou uma comissão. E tem assuntos que eu acho que não vai ter essa necessidade. Mas é sempre bom, porque tem coisas que chegam para o Conselho, que às vezes não é da nossa área de formação, né? Então se tem alguém dessa área de formação no *campus*, que pode ajudar a gente a tomar as decisões, a realizar as relatorias, ou a decidir o voto, eu acho que sempre é bem-vindo. 131216_002

Alguns temas debatidos pelo Conselho de *Campus*, como o orçamento, e o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a definição do calendário acadêmico e as eventuais mudanças em horários de aula ou de atendimento ao público, são, segundo a conselheira, assuntos que requerem uma apreciação mais aprofundada e especializada, demandando assim o trabalho de comissões ou grupos de trabalho para fornecer subsídios informacionais que embasem a decisão dos conselheiros. Este seu posicionamento pode ser contemplado nesta parte da sua resposta:

Eu acho que para o nosso orçamento é uma, né, porque é uma área que para mim é um pouco complicado, apesar de eu trabalhar com orçamento em algumas questões da minha atuação. Mas eu acho que orçamento é uma questão importante, o próprio PDI, tem o calendário, a comissão de horário, então tem várias questões que eu acho que precisa mesmo ter. Eu acho que estes que eu citei acabou que teve, né, as comissões, tudo e os assuntos já chegaram no CONCAM com algum estudo prévio. E ainda assim, a gente, quando vê a necessidade sorteia um relator para buscar trazer a relatoria e fazer um estudo para o conselho a respeito daquela questão. O que também é importante. Mas eu acho que se precisa, e se tem a possibilidade, acho que a gente pode recorrer às comissões sim. 131216_002

Esta sua posição se alinha à do representante dos discentes no CONCAM. O principal ponto que reforça a sua posição em favor da criação de comissões é a dificuldade em tomar uma decisão diante de assuntos que não são de seu conhecimento. Pode-se observar claramente o seu ponto de vista neste trecho do seu discurso:

Eu acharia interessante. Existem muitos assuntos que você não está tão por dentro. Eu, por exemplo, como discente, eu tive na reunião passada iniciou-se uma discussão sobre o PDI. E eu não tenho um conhecimento tão grande sobre isso. Então, assim, eu não consegui dar tanta contribuição sobre este assunto. Eu acho que com o comitê, você pode aprofundar em assuntos assim que, talvez você particularmente não tenha, mas o comitê que você (o CONCAM) criou pode ser que tenha um conhecimento sobre aquilo. Pode ser que ele já te venha com alguma... com um relatório, ou um voto meio que formulado, e você consegue levantar estes pontos, mesmo não sabendo muito sobre este assunto. Eu acho que essa criação facilitaria, e ajudaria em muitos assuntos que você não tem o domínio, mas que mesmo não tendo um domínio, você tem que emitir uma opinião [...] 141216_001

É possível verificar um pequeno equívoco por parte do entrevistado neste fragmento de sua fala: “Pode ser que ele já te venha com alguma... com um relatório, ou um voto meio que formulado, e você consegue levantar estes pontos, mesmo não sabendo muito sobre este assunto” (141216_001, grifo nosso).

No trecho em destaque “um voto meio que formulado”, ao ser analisado no contexto da resposta, representa a intervenção de um órgão externo ao Conselho, e que não representa os interesses da coletividade, em uma decisão do colegiado. A possibilidade de alguma comissão, grupo de trabalho, comitê, ou qualquer outro elemento que venha a servir de suporte informacional ao CONCAM, exercer uma influência de forma tão direta que induza os conselheiros a votar de forma que desconsidere os interesses dos grupos aos quais representam, implicam em um comprometimento direto da “*raison d’être*” do Conselho.

A atuação de um órgão assessor deve se limitar a apresentação de fatos sobre determinado assunto, de forma a fornecer subsídios informacionais aos conselheiros, e que estas informações embasem o posicionamento dos conselheiros nas deliberações, nos votos e na construção de uma decisão conjunta.

Não obstante, esta ideia equivocada sobre a forma como as comissões poderiam contribuir para com o órgão, é desconstruída no segundo trecho do seu discurso, onde o representante dos discentes no Conselho fala sobre a importância dos comitês no auxílio aos conselheiros de forma a prover bases para a formulação de suas próprias opiniões acerca dos assuntos discutidos:

[...]. Então eu acho que isso te ajuda a formular a opinião, assim, eu acho que estes comitês ajudariam bem nisso, de te dar uma base para você ter a sua opinião na hora em que você precisar de votar em alguma matéria que você não tenha tanto conhecimento ainda, você pode vir a aceitar a opinião de um comitê que você tenha confiança de que são pessoas que entendam da matéria e que isso pode vir a contribuir para o melhor andamento. 141216_001

A exemplo de sua colega, este conselheiro entende que a constituição de comissões permanentes nas áreas de orçamento e finanças e para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contribuiriam muito para com o trabalho do CONCAM, conforme destacado nesta parte de sua fala: “... questões mais relevantes, assim, primordiais, como o PDI, o orçamento, eu acho que se beneficiariam muito com estes comitês” (141216_001).

Para o conselheiro que representa os docentes, o assessoramento por comissões deve sim existir. Contudo, estes conselhos, comitês e grupos de trabalho não devem estar vinculados ao Conselho. Para este docente, as comissões devem funcionar de forma independente, e, somente quando requisitado, seu trabalho deve ser submetido para a apreciação dos conselheiros, conforme afirma em sua resposta:

Eu acho que assim, os Conselhos de *Campus*, eles não têm a mesma dimensão do Conselho Superior. Então assim, de repente, algum outro comitê sim, né? Mas, de repente, poderia ter alguém para assessorar nesta questão do orçamento. O que se tem feito, é o seguinte: as comissões, elas existem, algumas como a do PDI por exemplo, mas elas não têm obrigatoriamente uma ligação com o Conselho. Então elas são independentes, elas fazem o trabalho delas e depois o resultado desse trabalho é enviado para a apreciação do Conselho. Eu acho que isso tem funcionado bem. Então eu não sei se existiria a necessidade de ter comissões ou comitês vinculados ao conselho. Eu até prefiro que seja feito assim, entendeu? Tem a comissão independente e o resultado do trabalho é apreciado pela organização do Conselho. [...] 161216_001

O conselheiro também demonstra certa preocupação com algumas normas do Regimento Interno do CONCAM do *campus* Hortolândia. Esta preocupação assenta suas bases no fato de que os conselheiros precisam possuir um conhecimento relativo de todos os assuntos pois os relatores dos processos, conforme definido no regimento, são sorteados. As regras permitem que o conselheiro que não venha a se julgar detentor das competências para exercer a relatoria daquele processo, peça para não ser o relator. Mas o docente afirma que, caso ninguém se prontifique, ou ainda caso alguém se prontifique, mas não seja aprovado pelos demais membros do Conselho para exercer a relatoria, a pessoa sorteada é obrigada a exercer a relatoria do processo. No seu discurso, o membro do conselho descreve um problema que vivenciaram na ocasião da escolha do relator para o processo do orçamento do ano 2017:

[...]. Claro que assim, os conselheiros têm que ficar antenados com alguns assuntos, né? Porque já aconteceu de ter problemas assim, acho que eu até falei a questão do orçamento. Quando a gente fez o regulamento, nós definimos que os relatores dos processos seriam sorteados. Aí na última reunião, e aí é possível, se a pessoa quiser ela fala: “não quero”, e aí alguma outra pessoa pode querer, mas aí é votado. E se ninguém mais quiser pegar o processo aquela pessoa vai ser obrigada a pegar. Mas aí a gente teve um problema, porque na questão do orçamento a gente sorteu e caiu com a representante do poder público municipal. Como é que um representante do poder público municipal vai entender do orçamento do instituto? Sendo que um é municipal e aqui é federal, é todo um processo diferente. Se caísse com um aluno, assim, alguns, ok, poderiam ir atrás, e tal. Mas outros, quer dizer, a visão do aluno é assim, ele quer até entender o orçamento, mas uma visão mais macro, o que vai afetar de repente o curso dele, o aluno ele não está... quer dizer, é outro tipo de preocupação, de entendimento. O aluno também ele tem o período que ele fica aqui é definido assim, sei lá, você vai fazer o técnico? Você está de dois a quatro anos, se for o superior, é de três a seis, pode ser de quatro a oito, mas é finito, em algum momento o vínculo

dele com a instituição vai acabar. Se for um servidor, este vínculo é para a vida toda enquanto ativo, e até morrer enquanto inativo, entendeu, então assim... acabou sendo sorteado e aí a pessoa falou: “Olha, eu não entendo nada, então eu posso passar para outra pessoa? ”, aí passou, e no caso foi o Xxxxx, ela quis passar para o Xxxxx, e ele falou “eu aceito ser o relator deste processo para o Conselho”, mas é uma coisa que precisa ser revista. 161216_001

Em sua narrativa, o entrevistado fala sobre a norma presente no regimento e os problemas decorrentes desta. Ele cita como exemplo, com o objetivo de elucidar o problema, o fato que ocorreu no sorteio para a relatoria do processo do orçamento para o exercício 2017, quando então um representante do poder público municipal foi sorteado. Por desconhecer do tema, o representante solicitou que outra pessoa fosse escolhida, e assim fora definido o relator deste processo. Mas o entrevistado menciona diversas situações que podem ocorrer em decorrência da forma como hoje é realizada essa escolha dos relatores dos processos, que podem vir a comprometer a qualidade das decisões tomadas pelo CONCAM, e que por este motivo, em sua opinião precisam ser revistas.

Para o docente, a ideia de se manter as comissões atuando de forma independente do Conselho de *Campus* também contribui para que as decisões sejam tomadas com isenção, uma vez que em comissões vinculadas ao CONCAM, ou que contenham membros do órgão em sua composição, podem comprometer a isenção das informações presentes nos relatórios, ou seja, o conselheiro que compõe a comissão, pode vir a reproduzir em suas informações opiniões pessoais, comprometendo assim o conteúdo informacional, como pode ser observado nesta parte da sua resposta:

[...] fica meio estranho se você tem um conselheiro que faz parte da comissão, de uma determinada comissão, seja ela do PDI ou do orçamento. E de repente ele pode até ser o presidente dessa comissão. Então assim, ele participa daquele trabalho ali, e depois ele vai ter o resultado do trabalho da comissão. Aí ele leva aquele trabalho, toda a visão, todos os vícios, tudo o que aconteceu dentro daquela comissão, ele vai levar para dentro do Conselho. Então assim, pode não ser uma visão tão distante, ou imparcial. Então eu prefiro não ter conselheiros nestes comitês ou comissões para manter essa isenção. Então assim, é como se a pessoa estivesse avaliando, é claro que não é só ela, é o Conselho, mas avaliando o seu próprio trabalho[...] 161216_001

Na visão de seu colega representante dos docentes no CONCAM, as decisões dos conselheiros não devem perder de vista a posição do segmento por eles representado acerca dos assuntos discutidos. Para o entrevistado, consultar os seus pares antes de votar sobre determinado assunto, e se posicionar de forma ética com bom senso, é a forma adequada de se

posicionar perante o Conselho. Nesta parte da sua fala, pode ser observado o seu posicionamento diante dessa questão:

Olha, o que eu vejo como CONCAM, como é um conselho, eu acho que todas as ações existentes na comunidade, elas devem e são contempladas. Agora este conselho é para avaliar todos os trabalhos e emitir um parecer, nunca perdendo de vista que a gente é eleito para representar um segmento. Então, sempre que possível, e eu me dispus a isso quando me candidatei, era de voltar no segmento que eu represento e consultar os pares. “Olha, o que gostaríamos de fazer, ou o que faremos diante dessa situação?”. E aí em função do que a maioria definir, no modelo que eu escolho, ir lá e dar o meu voto se for isso aplicado. Então eu acho que o importante é isso. Agora isso de ter comitês, grupos de trabalho, comissões, isso já existe. Então, eu acho que tudo isso, quando chega às outras instâncias, já passaram por isso. Agora ali, na hora da decisão, eu acho que é a ética, o bom senso, e seguindo ali a quem você está representando [...] 161216_002

Para este membro do CONCAM, não é necessária a constituição de comissões para auxiliar os conselheiros na tomada de decisões. Para ele é importante considerar em suas decisões o trabalho desenvolvido por estas comissões e pelos grupos de trabalho. Ele cita como exemplo uma ocasião em que não teve tempo de consultar os seus pares, e precisou construir um pensamento que orientasse a sua decisão, com base em um trabalho de uma comissão, conforme a sua narrativa:

Mas eu acho que não é necessária uma comissão para ajudar a tomar a decisão, e sim na tomada de decisão considerar todas as comissões e grupos de trabalhos que existirem. Até dou um exemplo: teve uma votação de um calendário escolar na última reunião, e eu fui construindo um pensamento, e ao final eu concluí, e votei a favor, porque nós não tivemos tempo hábil para consultar os meus pares, e em função disso eu tinha que agir ali, pelo bom senso, pela ética e pela lógica. Aí pensei: foi constituído um grupo de trabalho, e neste grupo de trabalho tinha todas as representatividades, então em função disso eu usei para tomar a minha decisão. Mas sempre que possível a gente está interagindo com quem a gente representa, de uma maneira a procurar, sempre harmoniosa para o *campus*, ir tomando as decisões. 161216_002

Para o conselheiro, o fato da comissão ser constituída por representantes de vários segmentos foi importante em sua decisão, como pode ser verificado neste trecho de sua fala: “Aí pensei: foi constituído um grupo de trabalho, e neste grupo de trabalho tinha todas as representatividades, então, em função disso, eu usei para tomar a minha decisão” (161216_002).

Sobre a possibilidade de aprimorar a estrutura de Governança Corporativa vigente no *campus*, os entrevistados afirmam que diante da força de trabalho, limitada por meio da Portaria n. ° 246/2016 do Ministério da Educação ao número máximo de 70 servidores

docentes e 45 servidores técnicos administrativos, a instituição de novas instâncias com o objetivo de aprimorar a excelência do modelo de gestão se torna improvável.

Segundo uma representante do Conselho de *Campus*, seria interessante que o CONCAM pudesse contar com uma estrutura mais completa de Governança Corporativa. Entretanto, a sobrecarga de trabalho que acomete os servidores técnicos-administrativos do *campus* e a probabilidade de que as funções destes órgãos recaiam sobre estes servidores levam a conselheira a crer que tal modelo não se sustentaria na instituição. O principal motivo dessa análise da servidora é o comprometimento de recursos humanos, o que implicaria no comprometimento do trabalho do servidor em sua atuação no órgão para o qual fosse designado, ou nas funções decorrentes do cargo o qual o servidor ocupa na instituição. Este posicionamento da servidora pode ser observado neste trecho do seu discurso:

Eu acho que seria interessante. Mas hoje, pensando na realidade do *campus*, eu acho que a gente não teria “pernas” para realizar. Porque quando a gente olha para os técnicos-administrativos, que eu acho que seriam eles que realizariam este tipo de função, de atuação, a gente vê que está todo mundo um pouco sobrecarregado. Com um processo de trabalho corrido, com várias atribuições, e seriam outras atribuições que se somariam a estas. 131216_002

Embora reconheça que a instituição de alguns órgãos como o Conselho Fiscal e um Comitê de Auditoria trariam maior confiabilidade para o trabalho exercido pelo CONCAM, a conselheira volta a afirmar que não sabe se o *campus* teria a capacidade de sustentar esta mudança no modelo de gestão, pois a força de trabalho, que já se encontra seriamente comprometida pelas demandas dos trabalhos realizados na realidade presente da instituição, devem ter a sua situação agravada com a entrada de novos alunos e servidores docentes durante o ano 2017, que deverá implicar no conseqüente aumento na demanda de trabalho dos servidores lotados nas áreas de ensino e administrativas. Sobre este assunto, a servidora pondera:

[...]. Então, eu acho que seria bem interessante se tivesse um Conselho Fiscal, um processo até para ver, de auditoria, tudo, mas eu não sei se a gente teria “pernas” para realizar isso com o número de técnicos que a gente tem hoje no *campus*, que se não me engano, são no máximo 45. E 45 hoje para a nossa realidade, ainda mais entrando mais alunos do integrado (cursos), aumentando também o número de professores, aumentando o número de aulas... então tanto para os técnicos administrativos que estão lotados na área de ensino, como para os que estão lotados na área administrativa do *campus*, está todo mundo sobrecarregado com todas essas funções que estão chegando, né? Que são funções novas chegando e a gente no mesmo número, e eu não sei se a gente conseguiria implantar. Acredito que seria bem interessante, mas não sei se a gente teria “pernas”. 131216_002

A representante dos técnicos-administrativos no Conselho de *Campus*, acredita que outras soluções que não venham a implicar no comprometimento de recursos humanos, podem contribuir para com a melhoria do modelo de Governança Corporativa vigente no *campus*. Neste trecho do seu diálogo: “Eu acho que tudo o que pode contribuir para a divulgação de informações, para mostrar como os processos são realizados, eu acho que é interessante” (131216_002), entende-se que a servidora aposta na transparência com relação aos processos adotados no modelo de gestão e na divulgação das informações organizacionais como uma forma de se aprimorar a Governança Corporativa do *campus*, sem que servidores tenham que ser designados para desempenhar outras funções além das atribuições dos cargos por eles ocupados.

Para o representante dos docentes no Conselho, o modelo atual atende as necessidades da organização razoavelmente. Para a criação de uma estrutura mais sólida de Governança Corporativa, a exemplo de sua colega conselheira, ele afirma que o *campus* não possui pessoal para compor uma estrutura mais completa. Em suas palavras, quando questionado sobre essa possibilidade de se aprimorar a estrutura de Governança Corporativa vigente, ele responde: “Não, acho que não. Acho que a gente não tem pessoal para fazer isso, depois do trabalho, por exemplo. Ter para se criar toda essa estrutura, não tem. Eu acho que do jeito que é, é razoável” (161216_001).

Sob a sua perspectiva, a estrutura administrativa existente no *campus*, que é composta pela Diretoria Adjunta de Administração e pela Diretoria Adjunta Educacional, e as respectivas coordenadorias que compõem a estrutura administrativa dessas diretorias, têm a responsabilidade de dar ao CONCAM todo o suporte necessário através de suas atribuições.

Os problemas que podem vir a ocorrer em decorrência da atuação dos servidores que ocupam cargos de direção no *campus* serão, segundo o conselheiro, submetidos em algum momento ao CONCAM, onde o processo será analisado de forma totalmente independente, conforme discorre em sua resposta:

[...] você tem uma Diretoria Adjunta Administrativa e uma Diretoria Adjunta Educacional. E você tem a Direção (Geral), então, você tem um Diretor eleito, foi democrático. E aí ele nomeia essas pessoas [...]

[...]. Então, essas pessoas que ocupam estes cargos, elas que são responsáveis por exercer essas funções, e aí nos momentos em que existem as deliberações são elas que tem que passar as informações. Então, para mim, e aí obviamente você tem a Diretoria Adjunta Administrativa, e aí você tem toda uma estrutura ali dentro, você tem a Coordenadoria de Administração, Coordenadoria de Contabilidade, enfim. Então

... você tem essa estrutura. Então, isso é como se fosse lá um desses comitês aí. O problema é que, isso pode nem ser um problema, mas pode ter uma questão política envolvida na atribuição destes cargos e funções gratificadas, entendeu? Mas eu não vejo essa como uma questão problemática, porque daí tem o Conselho, atuando como fiscal dessas Diretorias Adjuntas, e da Direção como um todo. Porque não adianta. O trabalho administrativo pode ser feito por essas Diretorias. Em determinado momento, ele vai ter que passar pelo Conselho. E quando ele passar pelo Conselho, ele vai ter uma análise completamente independente [...] 161216_001

Para o conselheiro, o fato de os membros do Conselho não possuírem Cargos de Direção ou Funções Gratificadas garantem a isenção e a separação de interesses na apuração de incidentes que apontem para a má fé, ou até mesmo corrupção por parte dos agentes.

O entrevistado afirma ainda que, com o aumento no número de seis para nove conselheiros, que está previsto no Regimento Geral, que deve ocorrer em razão do aumento do número de docentes, a análise dos itens previstos como de responsabilidade do CONCAM na Resolução n.º 45/2015, serão facilmente deliberadas e processadas pelo Conselho. De acordo com a sua opinião, para a criação de novos órgãos, seria difícil inclusive de encontrar servidores que se interessem em fazer parte, conforme seu discurso que segue:

[...]. Até por isso que os membros do Conselho não podem ser pessoas que tenham cargo de direção ou função gratificada. Justamente para ter essa separação. Então, por mais que alguém de alguma Diretoria ou de alguma Coordenação possa agir politicamente, ou de má fé, ou até, sei lá, com alguma questão de corrupção, em algum momento vai ter que passar pelo Conselho. Claro que assim, né, o Conselho agora vão ser, se tiver completo vai ter nove representantes da comunidade, três docentes e ... poxa! Para cuidar de uns seis ou sete itens que tem lá na (Resolução n.º 45/2015)... os principais, né, do regimento do Conselho de *Campus*, é razoável. Porque o orçamento é uma vez por ano. O PDI é uma vez a cada dois anos quando tem revisão, e se não tiver, é uma vez a cada quatro anos. Então nove pessoas dão conta de analisar isso. Mas aí se você for criar comitês separados, acho que não teria... acho que é difícil até de achar interessados para isso. 161216_001

Assim, sobre a estrutura de Governança Corporativa vigente no *campus* Hortolândia do IFSP, com base na análise dos discursos apresentados pelos membros do Conselho de *Campus*, existe um consenso por parte dos conselheiros de que ainda não é possível emitir um parecer acerca da atuação do órgão, uma vez que os trabalhos ainda são incipientes. No primeiro ano de atuação do CONCAM, foram tratados prioritariamente assuntos referentes à regulamentação da atuação do Conselho. Para a maior parte dos representantes da comunidade no Conselho, um parecer mais preciso sobre a capacidade de o Conselho de *Campus* promover, através de sua atuação, o compartilhamento da gestão de uma forma mais democrática e humanizada poderá ser emitido somente a partir do próximo ano (2017).

Também, segundo a maior parte dos conselheiros, a relação do CONCAM com a gestão é boa. Esta observação aponta para o fato de que os conselheiros entendem que a administração do *campus* não impõe barreiras ao trabalho desenvolvido pelo CONCAM, e não só respeita o novo modelo de gestão, como também fornece suporte ao órgão através de subsídios informacionais. Um dos conselheiros inclusive se demonstra surpreso com algumas mudanças de atitude da gestão, que, segundo a sua fala, parece promover uma mudança de paradigma, procurando construir alguns processos de forma coletiva e transparente (131216_001).

No que se refere à capacidade do órgão, através de sua estrutura organizacional e de sua atuação vir a promover a mitigação dos conflitos de interesses existentes entre a comunidade e a gestão (conflito de agência), parece haver um consenso dos conselheiros de que o órgão foi bem-sucedido neste quesito, embora alguns conselheiros afirmem que este trabalho evoluiu timidamente neste primeiro ano de funcionamento do CONCAM. A exemplo da sua capacidade de promover de forma efetiva a representação dos interesses da comunidade, alguns membros do Conselho entendem que esta avaliação sobre a capacidade de conciliar interesses e promover decisões consensuais poderá ser melhor analisada a partir do segundo ano de atuação do órgão.

Sobre a criação de comitês de assessoramento ao CONCAM, a maior parte dos conselheiros entendem que estas comissões são importantes para auxiliar os conselheiros em suas decisões, e devem ser criadas, embora existam algumas divergências sobre a forma como estas Comissões devem ser constituídas, bem como sobre a participação de conselheiros nestas comissões. Existem algumas reservas sobre o fato de que, quando o conselheiro atua nestas comissões, os relatórios ou as informações apresentadas podem ser influenciadas por suas convicções pessoais, ou do segmento que representa, perdendo-se, dessa forma, a isenção das informações prestadas.

Também existem algumas dúvidas sobre a capacidade de a instituição constituir essas comissões sem que as tarefas inerentes aos cargos ocupados pelos servidores que atuam nestas, venham a ser comprometidos. É muito comum o discurso dos conselheiros sobre a restrita força de trabalho do *campus*, e a preocupação acerca do comprometimento de serviços básicos em decorrência da atuação de servidores nestas comissões.

Entretanto, os conselheiros entendem que são importantes comissões que produzam estudos e forneçam assessoramento ao CONCAM sobre assuntos relevantes como o

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o orçamento, sobre a formulação do calendário acadêmico e sobre eventuais alterações nos horários de aulas ou do atendimento ao público.

E finalmente, os membros do Conselho de *Campus* entendem que a estrutura de Governança Corporativa existente no *campus* Hortolândia do IFSP atende às necessidades de transparência, prestação de contas e de promoção da participação da comunidade na gestão. Os conselheiros entendem também que a instituição não possui o quantitativo de servidores para atuar em outros órgãos que complementem a estrutura de Governança existente, e que o sistema pode vir a ser aprimorado através de outras soluções, como a melhoria na divulgação das informações institucionais e a transparência dos processos adotados no modelo de gestão que vigora na instituição.

Quadro 7 – Governança Corporativa: Sob o olhar dos Conselheiros

INTRUMENTO DE GC	PONTO POSITIVO	FATORES RESTRITIVOS	CORRELAÇÃO TEÓRICA
CONSELHO DE <i>CAMPUS</i>	Os entrevistados entendem que o órgão tem o potencial de promover o compartilhamento da gestão	Em razão do pouco tempo de atuação do órgão, os entrevistados entendem que ainda não é possível emitir um parecer sobre a efetividade do Conselho.	De acordo com a Teoria da Firma (JENSEN; MECKLING, 1976), uma das formas adotadas para minimizar os efeitos do Conflito da Agência se dá por meio do compartilhamento da gestão. Em razão do pouco tempo de atuação do CONCAM, os conselheiros ainda entendem que não é possível emitir uma avaliação sobre o órgão, mas confiam no potencial do Conselho vir a promover de forma efetiva o compartilhamento da gestão com a comunidade.
Instalação de Agentes de Governança Corporativa	Os conselheiros entendem que as comissões são fundamentais para que venham a prover subsídios informacionais para a tomada de decisões dos conselheiros	Os membros do Conselho de <i>Campus</i> divergem com relação à forma como deve ocorrer o processo de assessoramento ao Conselho.	O manual de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), e o autor Oliveira (2015), defendem a criação de comissões ou comitês para assessorar os conselheiros em suas decisões. O autor afirma em seu trabalho que os conselheiros são profissionais “de meio período”, em razão do pouco tempo dedicado a esta função, fato este que exige um suporte informacional que nos Conselhos Administrativos se dá mediante a atuação destes comitês e comissões.
Estrutura de Governança Corporativa	Há um consenso entre os entrevistados que a atual estrutura de GC presente no <i>campus</i> Hortolândia é suficiente para atender às demandas institucionais	Os entrevistados entendem que o deslocamento de servidores para atuarem em funções de <i>Compliance</i> , Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, entre outros, pode comprometer as funções desempenhadas por estes servidores no <i>campus</i> . Assim, em razão da limitada força de trabalho, os conselheiros entendem que não é possível reforçar a estrutura de GC do <i>Campus</i> Hortolândia.	No trabalho do autor Oliveira (2015), o mesmo aponta que um Sistema de Governança Corporativa pode apresentar resultados mais efetivos quando conta com uma Estrutura de Governança composta por Conselho Administrativo, Comitês de Assessoramento, Comitê Consultivo, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, <i>Compliance</i> (verificação sistemática dos processos e seu cumprimento às leis e normas) e Assembleia Geral. Os entrevistados entendem que a força de trabalho presente na instituição não permite a instituição de Conselho Fiscal, comitês de auditoria e consultivo, além de um órgão de <i>Compliance</i> . Não obstante, o entendimento dos conselheiros é de que a estrutura existente no <i>campus</i> atende às necessidades de Governança da instituição.

Fonte: Governança Corporativa na Prática (OLIVEIRA, 2015)

No próximo tópico, serão analisados os componentes da Governança Corporativa segundo a perspectiva dos membros do CONCAM do *campus* Hortolândia. Esta análise possibilitará conhecer como os conselheiros observam o funcionamento da Governança Corporativa do *campus* Hortolândia e o seu atendimento aos métodos e técnicas de gestão (processos, normas e procedimentos), que provêm bases de sustentação legal e estatutária para um modelo de Governança Corporativa.

8.3.2. Componentes da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM)

O primeiro dos componentes da Governança Corporativa a ser analisado nesta etapa do trabalho é a estrutura de direitos.

Como já fora visto anteriormente neste trabalho, este componente se preocupa com a preservação e a maximização dos direitos dos detentores da propriedade (comunidade), e dos demais grupos que possuam interesse na instituição.

Ao ser questionado sobre a garantia dos direitos dos diversos sujeitos da comunidade nas ações da gestão do *campus*, o membro do CONCAM afirma que embora seja cerceada em vários órgãos, a participação da comunidade no serviço público, e principalmente na educação, deve ser incentivada, como uma forma de garantir estes direitos. Em sua resposta ele explica:

[...] na educação pública, isso é inegociável, a participação da população. Às vezes ela é reprimida, ou não é incentivada. Mas quando isso acontece é um erro. Então assembleias, a participação da comunidade buscando esse *accountability*, eu acho que é necessário e tem a contribuir não só com o *campus*, né, não só com a gestão, mas até com a sociedade na qual o *campus* está inserido. Porque aí se promove um processo de ensino-aprendizagem para e na participação. 131216_001

A participação da comunidade é um elemento que promove a legitimidade das decisões e das ações do *campus*. Para a servidora que representa os técnicos-administrativos no Conselho de *Campus*, a instituição do órgão possibilitou que essa maior interação com os segmentos e com a comunidade externa. Contudo, a conselheira entende que os mecanismos para aprimorar a garantia destes direitos devem ser aprimorados, como podemos observar nesta sua resposta:

[...]. Tudo o que a gente consiga realizar que aumente a participação, que aumente a possibilidade de ouvir os outros segmentos, pais, estudantes, eu acho que é bem-

vindo. Porque a gente consegue ter essa troca, né? Até para embasar as decisões do Conselho. E com relação à transparência eu acho que é isso, né, a gente até tem algumas ferramentas, mas quanto mais coisas forem criadas, eu acho interessante.
131216_002

A comunidade interna do *campus* Hortolândia tem se disposto a participar e demonstrado interesse. Como a demanda por essa participação na gestão já aparecia com frequência nos Relatórios de Avaliação Institucional, os servidores em geral se apropriaram de forma definitiva deste elemento que foi viabilizado com a implantação do CONCAM, conforme afirma o conselheiro do *campus* Hortolândia do IFSP nesta primeira parte da sua fala:

A comunidade interna, ela tem algumas coisas que ela participa e ela participa com voz. Por exemplo, dá para citar o calendário acadêmico, né, que é uma ferramenta aí de gestão educacional, e a comunidade interna participa, e propõe, e debate, e delibera. Então é uma abertura que a gestão tem dado. No caso do orçamento, que embora ele já venha com certas rubricas, com certo direcionamento ali, mas tem se permitido participação na confecção dessa peça. Então isso melhorou. Assim, no aspecto interno, né, que como eu já mencionei, não é uma coisa antiga, é coisa nova, que tem melhorado e tem possibilitado a participação da comunidade interna. Nós temos muitos processos, por exemplo o processo de escolha da Direção, né, o processo de eleição da Direção Geral é um processo que a comunidade interna delibera, são aspectos de democracia, né, que permitem a participação [...] 131216_001

Como podemos ver através de suas palavras, o novo modelo de gestão tem permitido a participação da comunidade interna de forma que ela, segundo o discurso do entrevistado, vem sendo atendida em suas demandas de forma democrática e participativa. Dessa forma, é possível concluir que os direitos deste público vêm sendo garantidos por meio deste novo modelo de gestão.

Entretanto, embora haja a possibilidade do engajamento destes públicos no CONCAM, de forma a garantir a representatividade de todas as partes na estrutura de direitos, existe grande dificuldade de convencimento com relação à comunidade externa ao *campus*, conforme podemos observar neste trecho do discurso do representante dos técnicos administrativos no Conselho:

[...]. Já com relação à comunidade externa, e aqui considerando os pais, e empresas, e movimentos sociais, nós não temos muito, né? Tem algumas empresas que se aproximam, mas mais com aquele intuito de buscar mão-de-obra muito específica, mas não para ter um relacionamento mais duradouro, e aí, os pais, tem se buscado através de uma iniciativa aqui do *campus*, formar um coletivo onde eles se expressem. Que eles possam politicamente se fazer participantes no *campus*. E, com relação aos movimentos sociais, eu não conheço nenhum movimento social que tenha se aproximado do *campus*. Já tiveram aí alguns movimentos que vieram até o *campus* fazer alguma apresentação, mas sem envolvimento mais duradouro. Mas eu acredito

que se não tiver essa abertura do *campus* para esse tipo de gestão, num futuro, talvez muito próximo, nós teremos aí pelo menos os pais participando aí mais ativamente, já participam, mas não ativamente, e os movimentos sociais, e quem sabe as empresas, né, embora as empresas elas têm um interesse muito específico.

Nesta sua fala, fica claro que a administração do *campus* tem buscado essa aproximação da comunidade externa, principalmente dos pais, de forma que estes também tenham os seus interesses e direitos garantidos na instituição. O servidor entende que o *campus* precisa buscar essa aproximação com a comunidade externa de forma mais enfática, embora veja a participação das empresas com uma certa ressalva, uma vez que, sob o seu ponto de vista, as organizações se aproximam do instituto apenas com a intenção de se beneficiar exclusivamente dos talentos formados no *campus*, e após obterem aquilo que as interessa, se recolhem e não mais se aproximam da instituição, a menos que surja novo interesse. Este seu posicionamento fica bastante claro neste trecho da sua fala: “Tem algumas empresas que se aproximam, mas mais com aquele intuito de buscar mão-de-obra muito específica, mas não para ter um relacionamento mais duradouro...” (131216_001), e mais adiante quando fala sobre a possibilidade de participação de membros da comunidade externa, inclusive os representantes do arranjo produtivo local, ao qual se refere da seguinte forma: “... e quem sabe as empresas, né, embora as empresas elas têm um interesse muito específico.” (131216_001).

Quando questionado sobre a possibilidade de se promover essa participação, o servidor afirma que por não se tratar de um processo simples, que a administração pode não persistir na tentativa de aproximar estes representantes da comunidade. Mas sob o seu ponto de vista, a promoção da participação social consiste em um processo de ensino-aprendizagem, que demanda tempo e paciência, mas cujos frutos são imprescindíveis para o crescimento social. Esta sua perspectiva é expressa nesta sua fala:

Às vezes a participação dos sujeitos em processos ou procedimentos, ela é entendida como desnecessária e trabalhosa. Às vezes se toma algumas ações porque se pensa: “não, vai dar muito trabalho”, “vai se perder tempo”, e tal. Então, neste aspecto, isso é ruim. Mas se você falar: “não... eu vou chamar a comunidade para entender essa ferramenta, para poder aprender como funciona”, talvez em um primeiro momento ela nem vai se propor a intervenção do sujeito, porque está ali no nível da aprendizagem, né? Mas num segundo momento pode ser que ela dê sugestão, interfira, proponha, e este tipo de ação que eu vejo como uma possibilidade do *campus*, e tomara que caminhe para isso, seria um processo de ensino-aprendizagem para participar inicialmente dos projetos internos, e depois, que sabe, dos processos da comunidade em geral, inclusive do poder público municipal, estadual e nas instâncias em que se permite a participação. 131216_001

A conselheira representante dos técnicos-administrativos também observa que a participação da comunidade externa é a mais prejudicada nesta estrutura de direitos. Para a servidora, a participação do poder público municipal tem sido ativa (embora com ressalvas). Porém, o grande desapontamento se dá por conta da baixa participação dos pais nas ações da gestão ou até mesmo no CONCAM. O *campus* busca promover esta participação através de um coletivo de pais que se reúnem semanalmente no auditório da instituição. Porém, segundo a servidora a participação é considerada extremamente baixa, principalmente ao considerar o fato de que existem mais de quatrocentos alunos menores de idade com a matrícula ativa no *campus*.

Quando questionada sobre a participação deste segmento da comunidade nas atividades administrativas do *campus*, a conselheira afirma:

Hoje eu acho que bem pouco, né? A comunidade externa a gente tem a representação no CONCAM, tanto representante dos pais, como os representantes do órgão municipal. O do órgão municipal está participando até ativamente, e o representante dos pais está com a participação bem baixa, tanto que a gente já vai para a terceira representação em um ano. Quando a gente pensa também nessa questão da gestão do *campus*, a gente tem um coletivo de pais, que também existe, e se não me engano também tem uma média de oito pais por reunião. Então se formos pensar na quantidade de estudantes que a gente tem, que está beirando os oitocentos, e destes estudantes, a gente tem a maioria, pouco mais de 50% menores de idade, então a gente esperava um pouco mais de participação dos pais neste coletivo, e a gente tem oito, né? Mas estes oito estão vindo até que frequentemente nas reuniões e tudo. Mas eu acredito que essa participação ainda é baixa, se formos considerar estes espaços. Tem o espaço de reunião de pais regulamentares, né, que os pais vêm, mas mais para saber notas de alunos, como que o aluno está com relação ao processo de ensino e aprendizagem, mas não muito para saber do processo administrativo do *campus*. Então eu acho que a gente ainda pode pensar em avançar neste sentido. 131216_002

A servidora entende que o *campus* deve continuar, através de intervenções da gestão, promovendo esta relação, para que em um momento ela se efetive.

Para isso, a representante dos técnicos-administrativos no Conselho entende que o melhor caminho é através da criação de uma nova instância de discussão. Para a servidora, a criação de uma nova instância não-regulamentada (um conselho informal), que consiga contemplar a presença de pais, alunos, professores, técnicos-administrativos, representantes da comunidade, dentre outros; e onde se busque de forma participativa discutir questões importantes para o funcionamento do *campus*, são, sob a sua perspectiva, uma boa solução para que estes segmentos da comunidade venham a se fazer ouvir junto à organização. Eis o modelo proposto pela servidora, segundo suas palavras:

Eu acho que a única forma que, como assistente social, eu consigo pensar de aprimorar, seria através de conselhos, né. Você criar conselhos, não conselhos regulamentados como o CONCAM, mas por exemplo um conselho mensal, em que toda a comunidade se reuniria para discutir questões que são importantes para o campus, para o dia-a-dia do campus e que desse conselho participaria todo mundo: estudantes, pais, comunidade externa, responsáveis, técnicos-administrativos, professores, e aí a gente discutiria questões que estão ali no nosso dia-a-dia, que são, de uma certa forma, problemas que a gente precisa pensar em alternativas para resolver. 131216_002

“É bem difícil implantar, não é fácil”, afirma a conselheira, “Mas onde eles conseguiram essa implantação, funciona muito bem” (131216_002).

O representante dos discentes no CONCAM também reforça a posição de seus colegas conselheiros. A diferença da participação do público interno e do público externo nos assuntos institucionais é grande, de acordo com o seu ponto de vista:

Eu acho que tem uma diferença, uma diferenciação bem visível. Eu acho que a comunidade interna, assim, os técnicos, os professores têm uma participação grande dentro da administração. Eu vejo assim que eles sempre são ouvidos, as reivindicações sempre chegam na Direção. Eu acho que eles conseguem ter este espaço de participação dentro do *campus* [...] 141216_001

Ao analisar este fragmento de seu discurso, podemos ver que a percepção do discente é de que o grupo dos servidores do *campus*, composto pelos segmentos dos técnicos administrativos e dos docentes tem os seus direitos garantidos dentro do modelo de gestão vigente no *campus*.

Sobre o segmento que representa no Conselho, os discentes, o conselheiro afirma:

[...]. Os alunos também têm essa participação. Tanto que têm as entidades que representam os alunos dentro do *campus*. Eu acho que não é toda Direção que apoia a criação de um grêmio, de um diretório acadêmico. Então eu acho que isso é um meio que a Direção tem para ter a participação dos alunos no processo de administração [...] 141216_001

De acordo com a sua fala, o entrevistado entende que a Direção da instituição empreende esforços para garantir e maximizar os direitos dos alunos dentro do modelo de gestão. Dessa forma, os discentes participam ativamente das decisões institucionais.

No entanto, para o conselheiro, a participação da comunidade externa é deficitária no *campus*. Ele observa que a administração busca uma aproximação com os

representantes da comunidade externa, porém, estes esforços não têm produzido os resultados esperados, como é possível observar neste trecho do seu relato:

[...]. Agora a comunidade externa eu não vejo tão presente. Eu acho que a maior dificuldade que o *campus* sofre é a participação da comunidade externa. Eu vejo que a administração tenta manter uma relação com os membros do legislativo e do executivo da cidade, mas a sociedade civil organizada, as ONGs, os coletivos, os conselhos de classe, eu não vejo uma atuação tão grande. Até mesmo os representantes do meio empresarial, eu não vejo uma atuação tão grande dentro do *campus*.
141216_001

Para este conselheiro, nos representantes do meio empresarial está a resposta para que se estabeleça uma relação duradora, e que beneficie tanto as empresas locais, como a instituição. Para o representante dos discentes no Conselho de *Campus*, a parceria poderia proporcionar melhorias na infraestrutura e a substituição de bens patrimoniais danificados ou obsoletos do *campus*, conforme pode ser verificado em seu discurso:

Uma sugestão que eu sempre pensei, já levantei quando tive com a Direção, é a possibilidade de envolver mais o meio empresarial aqui no *campus*. Eu acho que o que eu sinto e vejo, é que nós temos um grande problema de permanência assim: cadeiras quebradas, os computadores, às vezes, defasados, ou os laboratórios não estão tão bem equipados. Teve um problema grande com um laboratório, se eu não me engano, de mecânica, que caiu as telhas e tal, alguma coisa assim. Então eu acho que a gente poderia, e eu já levantei uma vez essa questão, de ir atrás das empresas para ver se as empresas adotam, por exemplo, uma sala. Aí a sala recebe o nome daquela empresa, por exemplo, e ela fica responsável por fazer a manutenção. As cadeiras quebraram assim, a empresa vai e troca, faz doação de cadeiras novas. Quando precisa trocar o parque tecnológico daquele laboratório, ou alguma coisa assim, as empresas entram com este recurso para trocar, fazer essa atualização. Eu acho que este é um ponto que eu ainda não vejo resultado, mas que poderiam auxiliar até mesmo em um momento de falta de recurso. Sabe, então, você pegar doações do mercado assim, das empresas, e trazer isso para dentro do *campus*.
141216_001

O conselheiro afirma que inclusive já discutiu essa possibilidade com o Diretor Geral do *campus* Hortolândia. Esta seria, sob o seu ponto de vista, uma solução ótima, principalmente em momentos de escassez de recursos financeiros.

Um dos representantes dos docentes no CONCAM possui uma visão diferente dos outros conselheiros. Para ele, a participação da comunidade externa na gestão existe no *campus* Hortolândia. O conselheiro afirma que esta participação ocorre principalmente através da mobilização de pais e responsáveis dos alunos dos cursos de ensino médio integrado à formação técnica. Estes alunos são por definição, menores de idade. Então, para o entrevistado,

é natural que ocorra essa mobilização dos pais, este engajamento. Sua posição pode ser observada neste trecho de sua fala:

Sim. Sim, sim, sim. Uma coisa que, eu acho que principalmente os pais, né? Porque assim, é o próprio perfil do que a gente tem aqui. Os pais, essa questão da interferência, depende... você pode ter uma visão mais política da coisa. Porque se você vai falar com um político, ... vamos iniciar pelo perfil: os alunos do integrado passam o dia inteiro aqui e são, por definição, menores de idade. Serão até sair daqui, provavelmente. Só se alguém mudar o tempo. Mas são menores de idade. Então, assim, os pais se envolvem mais. Eles vêm mais. Do concomitante, o aluno ou já terminou o ensino médio e é maior de idade, ou está cursando o ensino médio em algum lugar e só vem aqui para fazer o técnico. Então os pais, apesar de serem convidados eles não vêm muito, não participam tanto assim. Então, assim, os pais têm que vir e participar mais. Tanto até que amanhã tem uma reunião, me parece, com a deputada, né, com a deputada federal [...] 161216_001

O docente afirma em sua resposta que no caso de alunos de outros cursos, como os cursos concomitantes e subsequentes, a adesão dos pais não é tão significativa quanto a dos alunos do ensino integrado.

De acordo com o seu discurso, tal engajamento também é reforçado pelas incertezas que envolvem a administração do *campus*, os contingenciamentos no orçamento, a possibilidade de cortes em alguns itens primordiais que o *campus* oferece aos alunos, como a alimentação, como pode ser observado neste fragmento do seu discurso: “Então eles têm este engajamento, e até essa questão da conjuntura também, de ter restrições orçamentárias e cortes, não sabe se vai ter alimentação, então essa questão da participação ele é meio, ela está sendo maior por causa disso” (161216_001).

Outro fator que também, segundo o conselheiro, pode ter contribuído para aumentar a participação destes representantes da comunidade externa, é a atuação dos novos docentes de algumas disciplinas, que segundo o conselheiro, possuem um engajamento político maior que os docentes que compõem o quadro técnico do *campus*.

Para o entrevistado, estes novos docentes buscam promover debates e trazer a comunidade para discutir os assuntos mais diversos. Desde aqueles de interesse institucional, assuntos de importância política, dentre outros. Esta atuação possibilitou uma alteração na forma de atuação da comunidade acadêmica, que trouxe maior dinâmica acerca dos debates institucionais.

Assim, o entrevistado afirma que esta mudança no perfil do corpo docente do *campus*, além da participação dos pais, propiciaram um aumento na participação da comunidade nos debates e nas decisões institucionais, posição esta que é destacada neste trecho de sua fala:

[...]. Fora isso a gente tem a questão da... outra coisa que mudou neste ano, né, que foi o fato da gente receber os professores novos e aí, não quero que seja, mas é uma sensação que eu tenho, mas uma parte deles, uma boa parte deles são do... são... tem professor de filosofia, de sociologia, de geografia, de história, que são disciplinas que a gente sabe que tem... que em envolvimento social, em questão de lutas... digamos assim, políticas e tal. Então você sabe que os caras, eles vêm com outra visão. Eles querem discutir mais, uma visão menos, sei lá se é menos... (inaudível), menos pragmática do que tinha antes. Porque antes você tinha um peso dos professores das áreas técnicas. Agora também, até tem mais da área técnica. Mas essas pessoas, professor de artes, educação física, eles têm outra visão, né? Eles geram mais momentos de discussões, então isso está sendo... está sendo ótimo, entendeu? Discutir isso, e tal. É claro que não é bom quando não se tem a discussão, porque todo mundo está só focado na parte técnica da coisa, ou sendo muito pragmático, mas também não é bom quando você só tem discussão e não faz nada da outra parte. Mas eu acho que isso está se equilibrando. Eu acho que a participação aumentou bastante. 161216_001

Esta opinião não é compartilhada por seu colega representante dos docentes no Conselho. De acordo com este conselheiro, embora exista um esforço da comunidade interna do *campus*, no sentido de aproximar a comunidade externa dos assuntos do *campus*, os resultados obtidos são ínfimos.

Em sua fala, o conselheiro afirma ter participado de reuniões de pais, organizadas por um coletivo de pais e responsáveis, onde havia cerca de seis pais participando.

Neste trecho do seu discurso, o docente fala sobre a forma como observa a participação da comunidade externa nos assuntos do *campus*:

Eu considero essa situação fraca. Existe um movimento, eu vejo que os colegas convidam, mas a gente não conseguiu ainda, sob o meu olhar, atingir o que nós precisamos. Você marca uma reunião, como eu estive aí em uma reunião de pais nos últimos sábados, que é livre, organizada por eles, e tinha uma meia dúzia de pais. Então você marca uma reunião de pais de alunos, uma reunião acadêmica, e vem também um número muito pequeno, que também geralmente é daqueles que estão bem. 161216_002

Em seu ponto de vista, para trazer maior adesão dos pais nos assuntos acadêmicos e administrativos do campus, seria importante criar mecanismos que propiciassem maior participação, pois para o docente, se a instituição não conseguir comprometer os pais com a educação dos filhos, não será possível avançar.

Ele entende que tal mecanismo não deva ser utilizado para coagir os pais a participarem do processo, mas sim estimular os mesmos a se engajarem. Segundo o conselheiro, se o responsável pelo aluno não tem a iniciativa de zelar pela melhor educação para o seu filho, cabe ao Estado este trabalho educativo. Em suas palavras:

[...]. Então eu acho que teríamos que ter algum mecanismo para que a gente conseguisse trazer mais essa comunidade para cá. Eu não tenho a resposta para isso, mas eu acho que só assim que a gente vai conseguir identificar ali as demandas. Talvez até condicionar, olha, se os pais não participarem de uma reunião, sei lá, por semestre, a matrícula do filho para o semestre que vem não é efetivada. Porque, enquanto a gente não conseguir comprometer os pais com a educação dos filhos, a gente não consegue avançar. Mas aí ele pode me dizer: “Bom, mas o pai tem que ter a iniciativa e zelar pelo seu filho”, mas se ele ainda não consegue fazer isso sozinho, eu acho que se o Estado, de alguma forma, provê um mecanismo para estimular ele a vir até aqui, coagir não, mas estimular, eu acho que a gente consegue avançar. Porque daí o aluno que está aqui hoje, que vai ser pai amanhã, ele já vai com esta consciência, e talvez isso não seja mais necessário. 161216_002

Dessa forma, com base nos discursos dos integrantes do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia do IFSP, pode-se concluir que, com relação à estrutura de direitos, a participação da comunidade interna e o seu engajamento nas ações da instituição vêm consolidando os direitos e a maximização de seus interesses na instituição. Por outro lado, a tímida participação da comunidade externa, mesmo diante dos esforços por parte da gestão e de membros da comunidade interna para promover este engajamento, é algo que precisa ser abordado de outras formas e aprimorado, de acordo com o discurso da maioria dos entrevistados. Quanto à forma de promover esta aproximação, cada conselheiro aponta para um caminho diferente. Em comum existe a noção de que se trata de um processo educativo, onde o pai, o empresário, o político, enfim, onde o representante da comunidade externa deve ser convencido da importância do seu papel na construção das decisões institucionais, objetivando a melhoria da escola e, como consequência a melhoria da formação e da capacitação de seus filhos, dos profissionais que atuam nas indústrias da região, o aumento na renda das famílias, etc. A atuação do IFSP objetiva causar expressivas transformações no arranjo produtivo local, na economia local e na qualidade de vida das famílias da região. E para isso busca aprimorar o seu modelo de gestão para que possa atuar de forma mais democrática e participativa. Dessa forma, é imprescindível que este público tenha os seus interesses representados junto à instituição.

O segundo componente da Governança Corporativa a ser analisado é denominado “atuação do governo”. Este componente diz respeito à forma como o Estado, através da sanção de Leis e Atos Normativos intervém na realidade da Governança Corporativa das organizações, e como estas se mobilizam para cumprir a estas determinações legais.

Como já fora visto no Capítulo 7, são basicamente três as Leis que influenciam de forma direta as práticas de Governança Corporativa das organizações públicas: A Lei de

Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101/2000), a Lei de Transparência (Lei Complementar n.º 131/2009) e a Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011). Assim, com base neste conjunto de leis, os membros do CONCAM foram questionados sobre a questão da atuação do governo e sua influência na Governança Corporativa do *campus*, bem como sobre as dificuldades observadas diante da imposição destes modelos.

Para o conselheiro dos técnicos-administrativos, o *campus* cumpre as determinações impostas por estas leis. Em alguns casos, de acordo com o servidor, a administração do *campus* promove algumas ações com o objetivo de trazer maiores esclarecimentos sobre as questões que são abordadas por estas leis. Para o conselheiro, entretanto, estas reuniões deveriam acontecer com uma frequência maior, como é possível observar neste fragmento de sua fala:

Eu acredito que, alguns aspectos da Lei de Responsabilidade Fiscal a gente não tem nem como fugir, né? Por exemplo a questão de pessoal, né, não é nem o *campus* que determina. Alguns aspectos são naturalmente atendidos. Também por exemplo a Lei da Transparência dos gastos, né, no Portal da Transparência do Governo Federal, sabendo procurar, você vai encontrar todos os gastos. E agora, com as ações da Diretoria Adjunta Administrativa de dar devolutivas, né, eu já participei de pelo menos três reuniões que foi falado de como que se está gastando, como que se está executando o orçamento. Então, eu percebo que atende. Mas não tem, talvez uma periodicidade [...] 131216_001

Porém, o conselheiro observa de forma bastante crítica a questão da forma como a informação é disponibilizada nos meios instituídos pela lei. Ele cita como exemplo o Portal da Transparência, onde a informação aparece de forma muito técnica, o que compromete a compreensão do cidadão comum.

No que se atém à Governança Corporativa, se faz relevante o comentário feito pelo conselheiro nas duas frases finais do trecho que segue:

[...]. E aí no caso, se a gente pensar no portal da transparência, ele não tem aquela forma lúdica de você encontrar a informação. Eles usam uma forma muito técnica. Mas assim, se você for para a parte normativa, eu acredito que atende. Eu não tenho essa dúvida. Agora, como atende? Será que o cidadão tem acesso a isso? E com relação à última lei que você citou, né, que permite ao cidadão ter acesso, né, muitas vezes o “não entender” nem proporciona a dúvida. E muitas vezes ele nem pede a informação porque ele nem sabe que tipo de informação que poderia ser relevante para ele, né? 131216_001

Quando o entrevistado diz: “... muitas vezes o “não entender” nem proporciona a dúvida. E muitas vezes ele (o cidadão) nem pede a informação porque ele nem sabe que tipo

de informação que poderia ser relevante para ele...” (131216_001), implica no fato de que, de nada adianta ter um sistema de Governança Corporativa com toda uma gama de informação disponível, se estas informações não forem disponibilizadas de forma clara, com dados confiáveis e compreensíveis aos olhos dos principais interessados. Também se faz necessária a educação da comunidade quanto ao uso destas informações disponibilizadas. Como o conselheiro pondera em seu discurso, muitas vezes os cidadãos não sabem quais informações podem ser importantes para a sua análise.

Portanto, sob este olhar, é possível entender que o trabalho deve se dar realmente através de um processo de ensino-aprendizagem, para que em um futuro próximo a comunidade possa vir a exercer o seu papel de participação e controle dentro deste sistema de Governança Corporativa. Caso contrário, boa parte da comunidade tem a sua participação comprometida dentro deste modelo, e os seus interesses não serão representados de forma adequada.

Para a representante dos técnicos-administrativos no CONCAM, embora não afirme não conhecer o teor das leis com profundidade, ela entende que as informações são disponibilizadas e as leis são cumpridas, uma vez que já teve a oportunidade de consultar estas informações. Entretanto a servidora também entende que as informações ficam disponibilizadas de forma que dificulta o acesso por parte do cidadão comum, que não possui o hábito de efetuar estas consultas. Este seu ponto de vista é compartilhado em sua resposta, quando questionada sobre o cumprimento das legislações pelo *campus*:

Eu acredito que a gente atende. Eu nunca peguei a lei assim certinho, para dar uma lida, mas, por exemplo, os nossos salários estão disponíveis no site do Instituto, todas as compras que são feitas, as licitações também são disponibilizadas, o valor do orçamento. Eu acho que a questão mesmo é você saber onde acessar, né? Porque é bem complicado para uma pessoa que nunca entrou no site do Instituto Federal, assim que chega, entrar e falar: “onde que eu vou para saber quanto o servidor ganha? ”, “Quanto tal pessoa recebe de salário naquele mês? ”. Então, para a gente que é servidor público, até fica mais fácil. A gente sabe onde ir, para quê que clica, o link, certinho. Mas para quem vem de fora, tem um pouco mais de dificuldade. Às vezes acho que a gente poderia aprimorar isso, né? Aprimorar a forma de acesso a essa informação. Acho que ela existe, né, a questão da transparência também, só que ainda pode ter formas de aprimorar. 131216_002

Para alguns conselheiros, a questão do cumprimento e do atendimento às mudanças impostas pelo governo, ela ocorre em razão da própria Lei de Responsabilidade Fiscal. A alta gestão dos órgãos busca a readequação imediata de suas práticas às mudanças nas leis e normas para que não venham a sofrer implicações administrativas.

No caso do conselheiro que representa o interesse dos docentes junto ao CONCAM, as informações disponibilizadas no Portal da Transparência sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP demonstram que o órgão vai ter um orçamento 21% maior quando comparado ao orçamento do exercício 2016. Na contramão deste maior aporte orçamentário, a previsão do orçamento dos *campi* para o exercício 2017 sofreu uma redução com relação ao orçamento de 2016 (para o *campus* Hortolândia essa redução fora de 2,98% para 2017, com relação ao orçamento do PLOA 2016). Para o conselheiro, a falta de transparência sobre estas questões pode comprometer a compreensão dos cidadãos, e levantar questionamentos sobre a forma que está ocorrendo a gestão de recursos dentro do órgão, como pode ser verificado neste trecho de seu discurso:

[...] você só vai ter base para fazer algumas discussões se você tiver os dados. Então assim, se... como é que você vai... por exemplo: acho que eu comentei com você lá, vai ter um corte... o orçamento do *campus* Hortolândia vai ser menor. Capital, custeio... sei lá. E assim, quando você olha o orçamento do IF São Paulo como um todo, pelo PLOA 2017, ele teve um aumento de 21%. Então, como é que você aumenta o orçamento do órgão em 21%, mas o orçamento do *campus* está diminuindo? Tá... então aí... assim, esses dados, e quando você vai para uma reunião e tal, e esses números são apresentados, ok, você vê lá que está diminuindo, certo? Mas quando você vai no macro está aumentando, você fala “o que está acontecendo?!”. Pode ser que dos 21%, 20% esteja indo só para encargos e salários. Porque vai entrar gente nova, porque tem um monte de progressão projetada, porque tem aquele aumento agora, aumento não, o reajuste salarial agora em janeiro. 161216_001

Como é possível observar no final da sua fala, a possibilidade para este contraste está no direcionamento de recursos orçamentários para o pagamento de salários de novos servidores, pagamento de progressões salariais dos servidores de carreira e o reajuste salarial previsto para o mês de janeiro de 2017. No entanto, o conselheiro, embora entenda que por determinação legal a publicidade seja dada aos atos da instituição, ele entende que a única fonte informacional do *campus* é o Portal da Transparência, pois o *campus* não provê internamente, sob o seu ponto de vista, um instrumento efetivo de transparência das informações, principalmente as que se referem ao orçamento da instituição, como pode ser visto nesta sua fala:

Assim, um novo portal do *campus* Hortolândia foi reformulado. Agora com relação a essa parte... eu acho que todos são obrigados a dar publicidade, mas da parte orçamentária, não, entendeu? Eu acho que, assim, que dentro do instituto é o que consegue ser obtido através do Portal da Transparência. Agora internamente, aqui, eu acho que não tem nada não. Eu sei que tem uma ou mais coisas que os coordenadores de cursos, alguns coordenadores, e aí cada um fala o que precisa e depois manda lá os

dados, e depois disso é consolidado. Mas depois disso não é disponibilizado. E então é uma enrolação constante [...] 161216_001

O docente afirma, como podemos observar em seu discurso, que as coordenadorias discutem as suas necessidades com a administração para que esta consolide as informações e passe para estas coordenadorias o valor que será disponibilizado para as suas compras e contratações naquele período. Entretanto, segundo o docente, depois de consolidada as informações, as mesmas não são disponibilizadas para consulta.

Diferente da postura destas coordenações é o posicionamento da coordenadoria dos cursos os quais faz parte. De acordo com o docente, estas coordenadorias dão visibilidade das informações orçamentárias, das necessidades e das aquisições e contratações. Porém, na sua opinião, o ideal seria que houvesse um local específico no sítio institucional para a disponibilização destas informações, como é possível observar em seu discurso:

[...] as coordenações dos cursos dos quais eu faço parte, são coordenações que dão depois visibilidade para isso. Numa reunião de área, se eu falo “olha, está aqui o que eu tinha pedido... os materiais que eu preciso para dar os cursos”, é naquela reunião que a gente vai fazer. Ali teria alguma reclamação e em algum momento eles vão dar uma planilha para a gente. Então você tem isso aí. Se quiser consultar, consulte. E me parece que tem outras coordenações que não é assim. Então o cara vai para a reunião, depois não faz reunião e não explica, não fala como é que foi como é que não foi... então por isso que precisava ter um local neutro, entendeu, “olha, está aqui! Este é o site”, né e ter uma área lá no site que é só para questão orçamentária. E aí tem que a ata da reunião onde se discutiu, a ata com a assinatura dos coordenadores, isso é o que seria o ideal. 161216_001

Outro problema apontado pelo conselheiro é com relação à dificuldade no acesso às informações no Portal da Transparência. Embora afirme que consegue encontrar as informações que procura no referido portal, o entrevistado considera que o acesso à informação é difícil, e a complexidade da forma como são disponibilizados os dados nos relatórios também é outro fator que, segundo o conselheiro, implica grandes esforços por parte do cidadão para que seja possível analisar e compreender a informação disponível. Esta sua posição é claramente observada pela sua eloquência no discurso que segue:

[...] você entra no Portal da Transparência e você vê. Aí você tem que dar um monte de click, aí você abre um portal de (inaudível) e fica um saco para entender aquilo, e às vezes não diz muita coisa, entendeu? Mas você consegue ver. Hoje eu consigo entrar lá e ver: “Olha, o Instituto já gastou 300 milhões”, o *campus* São Paulo eu consigo ver o quanto gastou em cada rubrica direitinho [...] 161216_001

Para o seu colega representante dos docentes no Conselho, a instituição atende a legislação. No entanto, este conselheiro, a exemplo de seu colega, entende que o novo Portal Institucional seja utilizado como um meio de tornar estas informações mais acessíveis à comunidade, além do uso de outros meios como a realização de assembleias gerais, de forma que as informações cheguem até as pessoas.

Sobre o componente “atuação do governo” e a sua influência na Governança Corporativa do *campus*, o conselheiro afirma:

Isso tudo, eu acredito que o Instituto Federal de São Paulo, na sua grandeza, ele deve atender. Só que os servidores, dada a duas atribuições, às suas atividades, ele não vai até um site fazer busca dessas informações. Então, talvez, numa apresentação de uma síntese, em uma assembleia geral, isso aí é querer que a coisa chegue na ponta, né? Talvez fosse útil. No site já deve ter este tipo de informação, talvez um link único na entrada do site, “olha, a transparência está aqui”, não sei se já... tem um novo que (site) eu não conheço com profundidade, mas talvez já até tenha este tipo de, se tiver eu até peço desculpas pela minha fala, mas... desculpas não, considerando que é o que eu acho adequado. Mas seria interessante, ajudaria. Mas o que a gente tem hoje, são locais... a gente atende à legislação, então a gente até pode rever algumas falas de quando eu comecei a trabalhar no instituto que a gente discutia: “Olha, a gente facilita onde a gente colocar as coisas para o servidor novo, que está chegando? ”, e aí, entre várias respostas que tivemos é: “Não! A pessoa tem que ir atrás”. Então, mas nem todo mundo trabalha, sempre trabalhou. “Ah, mas passou no concurso”. Passou! Mas se a gente quer efetivamente resultados sobre isso, se a gente for mexendo, se a gente for falando, vai acostumando as pessoas a buscar nos locais adequados. 161216_002

No trecho final de sua fala, podemos observar que o conselheiro entende também que se trata de habituar as pessoas a buscar as informações e auxiliá-las neste processo. A legitimidade de todo o processo depende do engajamento dos membros da comunidade na fiscalização da gestão e na defesa de seus direitos e interesses junto à instituição por meio das ferramentas disponíveis e daquelas que vierem a ser disponibilizadas.

Assim, é possível concluir, com base nos discursos apresentados, que o componente que dispõe sobre a atuação do governo e sua interferência na Governança Corporativa do *campus*, vem sendo atendido pela instituição, até mesmo em razão do empenho dos gestores para que as adequações sejam efetuadas rapidamente, de forma a atender à legislação. Porém, existem inúmeras críticas quanto à forma como estas informações são disponibilizadas, que dificultam o acesso e a compreensão dos dados presentes nos relatórios. É consensual o entendimento dos conselheiros de que o *campus*, através de sua administração,

deve providenciar relatórios que sejam acessíveis com maior facilidade e cujos dados possam ser interpretados e analisados de forma simples e clara.

O próximo componente a ser analisado é a estrutura de poder. Alguns dos aspectos observados pelas políticas referentes à estrutura de poder são: a definição dos papéis, responsabilidades e autoridades dos indivíduos que compõem o sistema; o compartilhamento das decisões e o planejamento das sucessões.

Com relação a estes aspectos, o CONCAM definiu em seu Regimento Interno todos os papéis, as responsabilidades e o grau de autoridade dos componentes do sistema. Este documento também observa o compartilhamento das decisões, que se dá através da representação dos segmentos no Conselho. As sucessões estão previstas tanto no Regimento Geral dos Conselhos de *Campus* do IFSP, como no Regimento Interno do CONCAM do *campus* Hortolândia.

Contudo, é importante conhecer como os conselheiros observam estas mudanças e a forma como isso vem impactando o dia-a-dia do trabalho no *campus*.

Com relação a este quesito, a conselheira que representa os técnicos-administrativos afirma que a própria mudança no modelo de gestão está sendo um desafio, uma vez que no modelo anterior, as decisões eram tomadas pela Direção, e agora estes processos são submetidos ao CONCAM para decisão. Esta dificuldade é expressa nesta fala da servidora: “Ao meu ver a principal dificuldade foi mesmo uma mudança, né, porque antes do CONCAM todas as decisões eram pela figura do diretor, dos gerentes, e agora passa pelo Conselho” (131216_002).

A conselheira observa, no entanto, que por ser um momento de adaptação e de compreensão dos papéis desempenhados por cada um dentro deste novo modelo, que essas dificuldades são naturais e aceitáveis. Mas ela entende que existe já um trabalho sendo efetuado para que estas dificuldades sejam sanadas:

[...]. Ontem mesmo a gente teve uma reunião do CONCAM, aí o calendário já tinha que ser encaminhado para a Reitoria, e vai no dia em que precisa ser encaminhado para o CONCAM (votar). Então assim, eu acho que a gente precisa amadurecer em algumas questões, de que a partir da implantação do Conselho de *Campus*, algumas questões têm que ser levadas ao Conselho, e não mais ficar com Gerentes e com Diretor como era antes. Mas isso é um processo. Não é de uma hora para outra. Eu acho que está tendo todo um movimento neste sentido, mas não é assim: implantou o CONCAM ali na Resolução que tudo vai automaticamente ser repassado. Eu acho que é um processo, e eu acho que a gente está caminhando até que bem para isso. Acho que essa é uma das dificuldades [...] 131216_002

Ela também entende que a questão da conciliação das atribuições como conselheira e como servidora também tem trazido algumas dificuldades, mas nada comparada à dificuldade imposta pela mudança no modelo de gestão. Este seu posicionamento é expresso no trecho de seu discurso que segue:

[...] eu vejo que a outra dificuldade é a questão do tempo mesmo, né? Essa questão das reuniões, do agendamento das reuniões, a gente tem um número de reuniões por semestre para realizar. Então, eu acho que esta questão do tempo mesmo para a gente tentar articular com as nossas atribuições enquanto servidor público. Então eu acho que é outra dificuldade, mas é uma dificuldade bem menor. A maior mesmo eu acho que é essa questão da transição de um conceito e do outro. 131216_002

Para o seu colega no Conselho, o representante dos docentes, a percepção da comunidade acerca dos processos e dos papéis desempenhados, as responsabilidades e os níveis de autoridade do *campus*, mudou bastante desde a implementação do CONCAM. O órgão, através de sua atuação deliberativa e representativa, promove o compartilhamento da gestão com a comunidade, e é sobre essa nova ordem que se assenta a estrutura de poder dentro do modelo de gestão adotado pelo *campus*.

Para o conselheiro, à medida que a comunidade vai compreendendo a importância do CONCAM, inicia-se uma mudança no comportamento da comunidade com relação aos seus representantes, influenciada muito por conta do entendimento acerca da dimensão das decisões que são tomadas no órgão, e a forma como estas decisões afetam o dia-a-dia de todos no *campus*, que podem ter reflexos em toda a região de abrangência da instituição.

Quando questionado sobre esta mudança instituída com a implantação do CONCAM, o conselheiro respondeu:

Sim. Eu acho que... a percepção que eu tenho é que mudou bastante. Porque agora, além de ter adicionado um novo nível, foi um órgão... órgão não, um Conselho, né, que dá a palavra final e deliberativa dentro do *campus*, isso está mudando muito, né? Porque no começo, quando houve a eleição do Conselho somente existiam duas vagas, para os segmentos, né, docentes, discentes e tal, tal, tal... e o segmento docente teve somente dois candidatos, então eles já estavam eleitos, né, bastando um voto, e os discentes também tiveram só dois candidatos. E ali, provavelmente eles não tenham se informado muito, ou talvez não tivessem tido o interesse, também, quando foi feita a eleição nós tínhamos dois terços do quadro docente que nós temos hoje. Técnico administrativo acho que já tinha até um pouco mais, mas também agora está praticamente completo. Alunos, nós não tínhamos o integrado ainda. E uma parcela grande de um público completamente diferente. Mas assim, lá em 2015 quando houve a eleição acho que as pessoas ainda não tinham muita noção do que que era, ou não estavam a fim mesmo de participar, sei lá. Então assim, agora dia 24, de novo, que tem decisões importantes a serem tomadas, e que as pessoas estão começando a tomar

consciência de quanto uma decisão do conselho pode influenciar na vida da comunidade, do *campus*, entendeu? 161216_001

Pelo discurso apresentado, pode-se inferir que o baixo número de candidatos no pleito que elegeu os representantes do Conselho de *Campus* entre os discentes e docentes, demonstram que estes segmentos da comunidade ainda não tinham o nível de compreensão sobre a importância do CONCAM que se atingiu neste período de atuação.

Já na opinião do representante dos discentes no Conselho, a relevância das decisões emitidas no CONCAM ainda não despertou esta consciência em seus pares, bem como nos representantes da comunidade externa, como ocorreu com os demais representantes da comunidade interna. Ele acredita que é necessário ter essa conscientização destes públicos, para que os postos vagos no Conselho de *Campus* sejam ocupados pelos representantes destes públicos e principalmente para que seus representados se façam ouvidos no Conselho. Somente então haverá o compartilhamento da gestão com todos os grupos de interesse. Ele afirma em sua resposta:

Eu acho que, assim, a comunidade interna de servidores, administrativos, está sendo, em sua composição, está sendo bem representada. Eu acho que os discentes e a comunidade externa é que é a grande dificuldade. Eu acho que essa... ter todas as cadeiras ocupadas seria um grande avanço. Mas além de ter todas as cadeiras ocupadas, a comunidade externa, por exemplo, nós temos todas as cadeiras ocupadas, mas o problema é a participação. Não comparecem nas reuniões, não vêm e aí precisa ser trocado o membro pelo número de faltas ter atingido o limite, então eu acho que, ter todas as cadeiras ocupadas já seria um primeiro passo. O segundo passo é fazer a participação. Ter a participação dessa comunidade dentro das reuniões e fazer com que eles sejam ouvidos. Eu acho que o espaço para ser ouvido dentro das reuniões sempre há este espaço para participação. O problema é a participação, o vir nas reuniões e também ocupar essas cadeiras. 141216_001

Quando questionado sobre a forma como seus pares observam o CONCAM, o conselheiro afirma: "... eu acho que este é um ponto também importante. Não dar a devida importância que o CONCAM tem" (141216_001), ou seja, sob o seu ponto de vista, seus colegas ainda não compreendem a importância do órgão dentro da instituição.

Deste modo, a estrutura de poder do *campus* Hortolândia do IFSP vem se consolidando diante deste novo modelo de gestão, mesmo diante de algumas dificuldades, que como é possível perceber, é natural neste primeiro período de trabalho. Existem ainda algumas dúvidas e inseguranças, a falta de interesse por parte de alguns grupos, mas dentro daquilo que é proporcionado à comunidade, os que se dispõem a participar do sistema vêm tendo a oportunidade de compartilhar de suas convicções e de suas ideias junto à gestão.

Quanto à questão da sucessão, das responsabilidades, dos papéis desenvolvidos dentro desta estrutura, estes estão todos definidos e regulamentados no Regimento Interno do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia, bem como no Regimento Geral dos Conselhos de *Campus* do IFSP.

Quanto ao próximo item a ser analisado, a estrutura de valores, pode-se dizer que quatro itens devem ser destacados quanto ao seu potencial de manter a integridade deste componente da Governança Corporativa: ter a transparência dos atos administrativos, manter o senso de justiça, ter a responsabilidade na prestação de contas e manter os processos dentro da conformidade legal.

Diferente do que ocorreu com os membros da gestão do *campus*, boa parte dos membros do CONCAM entendem que o órgão ainda não teve a possibilidade de atuar de forma efetiva sobre estes itens que compõem a estrutura de valores do sistema de Governança Corporativa.

Em seu discurso, o conselheiro que representa os técnicos-administrativos afirma que o órgão ainda não interferiu de forma efetiva na Governança Corporativa do campus, mas estava em vias de iniciar este tipo de intervenção. Não obstante, com relação ao senso de justiça, é possível observar em sua fala, que o servidor acredita neste potencial do órgão principalmente em função da abertura para participação da comunidade interna e externa, que promove o senso de justiça, na medida em que todas as partes são ouvidas e representadas:

[...]. Então, nós ainda não interferimos na questão de Governança do *Campus*. Tem, é óbvio que tem a previsão de que isso ocorra, e eu tenho a impressão de que a partir e agora isso se tornará mais frequente na rotina do Conselho, né? Mas até agora o Conselho está se estruturando. Porém, feito essas ressalvas eu acredito muito nesse tipo de órgão, neste tipo de instância, e além da participação dos segmentos internos daqui do campus, tem também a previsão da participação da comunidade externa. Então tem dois representantes externos ao campus, né? 131216_001

O representante dos docentes no Conselho concorda com o representante dos técnicos-administrativos. Neste trecho do seu discurso é possível observar o seu posicionamento quanto à atuação do CONCAM sobre estes itens: “Como eu mencionei anteriormente, foram poucos processos avaliados por este Conselho. Então a gente tem uma quantidade incipiente que dê para eu dar uma afirmativa maior” (161216_002).

Em seu entendimento, é preciso um tempo de atuação maior para que se possa ser emitida uma avaliação mais precisa sobre o tema, como podemos observar nesta sua fala:

“Eu acredito que daqui a alguns semestres, ou no próximo ano eu consiga falar melhor sobre isso” (161216_002).

A questão da transparência e da prestação de contas vem sendo atendidas a contento pelo órgão. Esta é a posição da técnica-administrativa que atua no CONCAM. Porém, a servidora entende que a participação de pessoas que não integram o Conselho deveria ser maior, conforme sua fala nesta frase: “Com relação à prestação de contas, as atas são divulgadas, os lugares das reuniões também são divulgados. Eu acho que precisa mais da participação dos membros que não são conselheiros” (131216_002).

Contudo, com a discussão em pauta de assuntos relevantes para o *campus*, que incidirão diretamente no próximo ano letivo, existe uma expectativa que a participação aumente. De acordo com a servidora, embora este aumento seja decorrente de alguns interesses específicos, ele pode despertar o interesse da comunidade para que participem de outras reuniões. Isso permite a promoção do senso de justiça do CONCAM. Sobre este a participação dos servidores nas reuniões, ela destaca: “A gente está começando a ter uma participação maior agora, no final do ano porque tem votação de orçamento, calendário, mas pode ter uma participação maior em outros períodos também” (131216_002).

O conselheiro dos discentes afirma que, embora exista alguma ação da administração no sentido de se promover maior transparência dos atos, a forma como se dá este processo no âmbito do *campus* Hortolândia ainda não é a ideal. Segue o fragmento do seu discurso onde o conselheiro fala sobre a questão:

Eu acho que tem assim... eu acho que as vezes ocorre, eu vejo que tem alguma divulgação das ações que a administração promove. Eu acho que ações assim, menos relevantes como contas, assim, eu não vejo tanto essa divulgação. Mas eu vejo bastante outras coisas como a manutenção, serviços, quando consegue algum acordo com poderes legislativos eu vejo que tem alguma divulgação. Então, eu vejo que, essa divulgação, geralmente eu vejo pelo portal, eu acho que é algo que ocorre [...]
141216_001

Ele também vê com ressalvas a questão do interesse de alguns segmentos da comunidade acadêmica nas informações disponibilizadas. Segundo o seu ponto de vista, as informações divulgadas no sítio institucional, que é o lugar adequado para a veiculação destas informações, são consultadas apenas quando interessam ao público, como é possível observar neste fragmento de sua resposta:

[...]. Mas aí eu volto naquela questão, ocorre uma divulgação, mas as vezes eu vejo que as pessoas não querem procurar essas informações. Ela está lá, talvez no meio apropriado que é o site institucional. Você divulga essa informação através daquilo que você talvez tenha controle sobre o meio do veículo. Se é um site institucional, você sabe que ninguém vai deturpar aquilo, vai sair da forma que você planejou que ela saísse. Então você consegue ter essa divulgação, ter esse controle maior. Só que as vezes eu vejo que as pessoas não buscam essas informações. Eu vejo que ocorre bastante disso de não entrarem no site do instituto, não procurarem saber, não darem uma olhada, entrar só quando há uma demanda específica. “Ah, vai ter matrícula”. Aí todo mundo manda nos e-mails “Olha, vai ter matrícula, então todo mundo entra no site do Instituto para saber como que vai fazer a matrícula”. Aí a pessoa entra, vê a matrícula e tal, mas não tem esse processo de ficar acompanhando diariamente, semanalmente, mensal, de alguma forma. Não acompanha as informações que são divulgadas através do portal [...] 141216_001

Esta falta de interesse da comunidade é destacada nesta frase do seu discurso: “Eu vejo que ocorre bastante disso de não entrarem no site do instituto, não procurarem saber, não darem uma olhada, entrar só quando há uma demanda específica” (141216_001). Este apontamento evidencia que, muitas vezes é necessário existir uma avaliação, dentro do próprio órgão, sobre a abrangência e a eficácia das ferramentas que estão sendo utilizadas para determinados fins, ou até mesmo sobre a adequação do direcionamento de certas informações através de diferentes meios de comunicação como forma de se promover a transparência e a prestação de contas para os diferentes públicos.

Na forma de uma crítica foi possível observar que com a implementação do CONCAM algumas informações atingiram um nível de publicidade que antes não se efetivara. O conselheiro afirma neste trecho de sua fala, que não sabe se as informações relevantes são divulgadas:

[...]. Mas assim, as informações mais impactantes, eu não sei se são divulgadas. Por exemplo, eu não lembro, não sei se tem, não sei se divulgaram e tal, mas eu não lembro de ter visto o orçamento dos anos anteriores no instituto. Eu acho que algumas questões são levantadas lá, mas tem ainda outras questões que precisam ter uma transparência maior para ser incorporadas dentro deste processo de divulgação e transparência. 141216_001

Quando o conselheiro afirma: “... eu não lembro, não sei se tem, não sei se divulgaram e tal, mas eu não lembro de ter visto o orçamento dos anos anteriores no instituto” (141216_001), fica evidente que ele, como aluno da instituição não possuía, ou desconhecia os meios pelos quais poderia acessar a este tipo de informação nos anos que precederam a instituição do CONCAM. Agora, com a implantação desta instância no *campus* Hortolândia, é possível não só que os alunos conheçam informações desta natureza, como também participem

do debate acerca da distribuição dos recursos orçamentários e ainda decidam sobre a aprovação ou não desta importante peça administrativa do *campus* através de seus representantes no Conselho. Sob o seu ponto de vista, entretanto, a questão da transparência existente dentro do sistema de Governança Corporativa precisa ainda ser aprimorada.

Outro membro do CONCAM, o representante dos docentes, afirma que os elementos da estrutura de valores do sistema de Governança Corporativa do *campus*, segundo as suas palavras: “Perto daquilo que seria o ideal e do que existe, está bem distante ainda” (161216_001).

Para este conselheiro, a justificativa para o *campus* ainda não possuir uma estrutura de valores com todos os seus elementos consolidados, se deve ao fato de que o CONCAM, como afirmou anteriormente o representante dos técnicos administrativos, estava tratando de sua regulamentação e estruturação, como pode ser verificado nesta sua fala: “Porque assim, foi o primeiro ano de funcionamento do Conselho, o regulamento interno do Conselho, ele é de 02 de julho. Então, basicamente, o primeiro semestre ele foi só de implementação do funcionamento do Conselho” (161216_001).

Baseado no depoimento dos conselheiros do *campus* Hortolândia, é possível concluir que, com o início da atuação do Conselho de *Campus*, em função de sua natureza representativa e democrática, a questão do senso de justiça tem se aprimorado cada vez mais. Também devido à instituição do Conselho, diversos assuntos que antes se restringiam à administração, passam a ser de conhecimento geral. Faz parte do amadurecimento do CONCAM também, que os seus membros, que muitas vezes não possuem afinidade com questões legais, orçamentárias e financeiras em razão da natureza de seus cargos ou posições, busquem informações para trabalhar nas relatorias para as quais venham a serem designados, aumentando assim o seu *know-how* sobre algumas práticas administrativas, que pode vir a ser compartilhado com os seus pares.

Existe também um consenso entre os entrevistados sobre o pouco tempo de atuação do órgão sobre questões mais relevantes, o que prejudica uma análise mais apurada acerca de itens como a transparência e a prestação de contas. Mas as observações que foram efetuadas sobre estes quesitos demonstram que os modelos existentes precisam ser aprimorados.

Quanto à questão da conformidade legal dos processos do *campus* Hortolândia, ela ocorre dentro da Coordenadoria de Contabilidade e Finanças, que inclusive contribuiu para

com este trabalho de pesquisa por meio da concessão de entrevistas de dois servidores lotados neste setor.

A estrutura de relacionamentos, que é um dos componentes mais importantes de um sistema de Governança Corporativa, está estritamente ligada a outro componente, a estrutura de direitos. No entanto, a estrutura de relacionamentos se preocupa exclusivamente com a estruturação a aplicação e o aprimoramento de forma contínua e sustentada dos relacionamentos entre comunidade, conselho, administração e demais *stakeholders*, visando manter o equilíbrio e a equidade nos interesses dos diversos grupos, e uma interação otimizada dos gestores com a comunidade (OLIVEIRA, 2015).

Assim, a construção desta estrutura de relacionamento, ele se renova neste processo de implantação de um novo modelo de gestão, que surge com a implantação do CONCAM. Para o representante dos técnicos-administrativos, esta relação tem se tornado mais forte com a implementação do Conselho e os primeiros passos na mudança cultural da instituição que acompanharam o novo modelo que se impunha: “Assim, no aspecto interno, né, que como eu já mencionei, não é uma coisa antiga, é coisa nova, que tem melhorado e tem possibilitado a participação da comunidade interna” (131216_001).

Deste modo, o entrevistado coloca que a comunidade interna, se valendo dos meios e direitos que lhe são conferidos pelo sistema atual tem se feito ouvir, conforme afirma nesta sua fala: “A comunidade interna, ela tem algumas coisas que ela participa e ela participa com voz” (131216_001). Para o conselheiro, porém, a comunidade externa, salvo algumas exceções, não tem buscado estabelecer seu lugar nesta estrutura de relacionamento, como pode ser visto nesta sua frase: “Já com relação à comunidade externa, e aqui considerando os pais, e empresas, e movimentos sociais, nós não temos muito, né? ” (131216_001).

Sob a sua perspectiva, alguns poucos pais vêm se esforçando no sentido de se articular politicamente e se fazerem ouvir. Eles fazem isso através da criação de um grupo, que se reúne semanalmente com o objetivo de se fazerem participantes no *campus*. Porém, como o grupo ainda é restrito, e os interesses não são sobre a instituição, mas especificamente sobre o desempenho de seus filhos, as relações deste grupo dentro sistema de Governança ainda não se efetivou. Já outros representantes, como os das empresas e dos movimentos sociais, segundo o conselheiro, se aproximam apenas com objetivos específicos e se afastam. Não são estabelecidas relações mais duradouras, conforme discorre em sua fala:

[...]. Tem algumas empresas que se aproximam, mas mais com aquele intuito de buscar mão-de-obra muito específica, mas não para ter um relacionamento mais

duradouro. E aí, os pais têm se buscado através de uma iniciativa aqui do *campus*, formar um coletivo onde eles se expressem. Que eles possam politicamente se fazer participantes no *campus*. E com relação aos movimentos sociais, eu não conheço nenhum movimento social que tenha se aproximado do *campus*. Já tiveram aí alguns movimentos que vieram até o *campus* fazer alguma apresentação, mas sem envolvimento mais duradouro [...] 131216_001

O servidor afirma ainda acreditar que se o *campus* mantiver essa abertura, que futuramente estas relações venham a se firmar e se tornar mais duradouras e benéficas para todas as partes envolvidas.

A sua colega no Conselho reforça o seu discurso ao afirmar que a comunidade externa possui pouca mobilização no sentido de se construir esta relação. Sobre o coletivo de pais, que fora citando anteriormente pelo conselheiro, ela afirma que a adesão é baixa, como pode ser observado neste trecho da sua fala: “... a gente tem um coletivo de pais, que também existe, e se não me engano também tem uma média de oito pais por reunião” (131216_002).

No próprio CONCAM, existe cadeiras que devem ser ocupadas por representante dos pais ou dos alunos egressos e para representantes do poder público. De acordo com a conselheira, o representante do poder público tem sido assíduo nas participações. Porém, entre os representantes dos pais, já ocorreram duas substituições, como afirma a conselheira:

A comunidade externa a gente tem a representação no CONCAM, tanto representante dos pais, como os representantes do órgão municipal. O do órgão municipal está participando até ativamente, e o representante dos pais está com a participação bem baixa, tanto que a gente já vai para a terceira representação em um ano [...] 131216_002

O representante dos discentes, por sua vez, entende que o lado mais crítico desta estrutura de relação está no comportamento apático de seus colegas discentes. Para o conselheiro, esta observação é clara em razão de não existirem outros representantes além dele no CONCAM (mesmo havendo mais vagas). Esta preocupação do conselheiro fica evidente em seu discurso:

[...]. Uma das críticas que eu sempre levanto é justamente essa participação dos alunos nos processos de direção da administração do *campus*. Eu acho que essa é uma falha grave que os discentes têm, que eu vejo uma apatia, né, eles não participam deste processo administrativo. No próprio CONCAM fica bem explícito isso uma vez que a gente não tem os membros suficientes para ocupar as cadeiras que os discentes têm direito para participar do CONCAM. E isso é algo extremamente preocupante. Eu acho que a participação é importante dos alunos neste processo [...] 141216_001

Quanto à iniciativa dos pais de se formar um grupo como uma forma de estabelecer uma relação com a administração do *campus*, o entrevistado entende que existe uma cadeira do CONCAM disponibilizada para a participação dos pais, e esta seria a forma de se promover uma relação mais efetiva (através da atuação dos pais junto ao Conselho). Por este motivo, o representante dos discentes entende que é fundamental o engajamento tanto de alunos como dos pais no Conselho de *Campus*, que é, segundo o seu ponto de vista, a instância adequada para terem seus interesses defendidos:

Eu vejo que os pais, assim, têm o coletivo, uma das cadeiras da comunidade externa ficam com os pais de alunos, mas não sei se teve essa participação, essa disponibilidade de participar do CONCAM, de participar das reuniões e discutir os assuntos, assim. Eu acho que eles organizaram um coletivo, mas não sei se deliberar... eu acho que eles levantam as questões, mas não sei se no órgão de deliberação que é o CONCAM, não sei se eles têm essa participação efetiva. Eu acho que falta talvez essa participação efetiva. Tanto dos pais, quanto até mesmo dos alunos. Eu acho que isso é algo que preocupa, mas que também tem que ser incentivado cada vez mais para que tanto pais como alunos possam ter essa participação nestes Conselhos deliberativos. 141216_002

Para os representantes dos docentes, a participação dos pais também é observada como um ponto a ser aprimorado dentro desta estrutura de relacionamento. Segundo um dos representantes dos docentes, a participação dos pais de alunos que possuem bom desempenho acadêmico é maior do que a dos demais, como pode ser visto neste fragmento de sua fala:

[...]. Você marca uma reunião, como eu estive aí em uma reunião de pais nos últimos sábados, que é livre, organizada por eles, e tinha uma meia dúzia de pais. Então você marca uma reunião de pais de alunos, uma reunião acadêmica, e vem também um número muito pequeno, que também geralmente é daqueles que estão bem [...] 161216_002

Em um trecho da fala de seu colega, sobre a participação dos pais, ele afirma: “Então os pais, apesar de serem convidados eles não vêm muito, não participam tanto assim. Então, assim, os pais têm que vir e participar mais” (161216_001).

Ou seja, mesmo havendo iniciativas por parte da instituição no sentido de buscar estabelecer uma relação com estes grupos da comunidade externa, a adesão é ainda muito baixa. As soluções propostas pelos conselheiros através de suas entrevistas para promover estas relações são as mais diversas. Alguns acreditam que devem ser criados outras instâncias de discussão, outros entendem que devem ser criados mecanismos de aproximação, e há ainda outros que entendem que esta aproximação ela vai ocorrer naturalmente, com a persistência por

parte da instituição, promovendo essa abertura e provocando estes grupos para que venham participar de reuniões, de assembleias ou reuniões gerais.

Essa perspectiva se faz interessante na medida que se entende que é um processo de construção, de aprendizado. Quando um indivíduo ou um grupo tem suas ideias, propostas ou projetos sendo postos em deliberação, e analisados seriamente pelos membros do CONCAM, existe a possibilidade que ele se sinta motivado em propor novas ideias e projetos em outras oportunidades.

Sob uma abordagem comportamental, pode-se entender que a descoberta proporcionada pela experiência de um indivíduo ou grupo que venha a incidir diretamente em resultados que atendam aos seus interesses, pode possibilitar a reprodução desta experiência em outros grupos, de forma que dentro de algum tempo este tipo de aproximação não precise ser mais estimulado por uma ou outra parte. A participação se torna então um processo cultural (MIZUKAMI, 1986).

O último dos componentes da Governança Corporativa a ser analisado é a estrutura de instrumentos e processos administrativos. Este componente diz respeito aos métodos e técnicas administrativas (procedimentos, normas e processos) que devem ser utilizados para sustentar de forma legal e estatutária o modelo de governança e garantir o direito das partes interessadas.

Sobre a estrutura de instrumentos e processos administrativos do *campus*, o servidor que representa os técnicos-administrativos no CONCAM entende que a instituição possui bons instrumentos e processos administrativos que podem favorecer a Governança Corporativa do *campus*. Contudo, o conselheiro entende que os processos podem ser aprimorados através da desburocratização de alguns processos, da busca de maior efetividade na prestação de contas e na transparência e também da aproximação da comunidade através da realização de assembleias e reuniões gerais.

Com relação aos instrumentos, a exemplo dos membros da administração do *campus*, o conselheiro entende que, devido às dificuldades que vivencia em seu setor, que um software de gestão com as informações dos setores integradas em uma mesma base de dados, possibilitaria melhorias na execução dos trabalhos e na emissão de relatórios, conforme pode ser visto em seu discurso:

O *campus* ele caminha, né. E ele não caminha tão mal... ele caminha bem. Eu acho que nós deveríamos aperfeiçoar alguns processos, né? Talvez desburocratizar algumas coisas, dar estas devolutivas para a comunidade, não só como uma ferramenta online, mas convidá-los para umas assembleias, né, para mostrar como tem sido a execução.

Mas eu vejo como um desenvolvimento natural isso aí. Se a gente já está caminhando neste sentido eu acho que uma hora chegará. Acho que não só disponibilizar a informação lá, mas chamar as pessoas e falar “olha, a informação está lá, mas se leia a informação desta forma”. E com relação a algumas ferramentas, acho que um bom software de gestão, que pudesse atender todos os setores na mesma base de dados, acho que seria muito bom isso. Por exemplo, hoje nós do setor aqui, a gente faz controles em planilhas do Excel®, né? Acho que se tivesse um bom software de gestão, acho que isso aí poderia ficar em uma base de dados, e com um compartilhamento mais efetivo, com algumas ferramentas de gestão, com relatórios personalizados, e isso poderia facilitar o trabalho. Eu acredito que virá, mas, tomara que seja logo. 131216_001

Com o objetivo de aprimorar os canais de transparência disponíveis, o conselheiro entende que pode ser criado um espaço no sítio institucional dedicado à disponibilização de informações do *campus*. Porém, na sua opinião este espaço e as informações que vierem a ser disponibilizadas nele, devem ser pensadas observando a leitura e o entendimento de quem vai estar recebendo essas informações, para que haja o entendimento.

O servidor afirma que também é importante manter a realização das assembleias gerais e criar uma periodicidade (um calendário) para a realização destas reuniões, e também a realização de minicursos que tratassem do tema para trazer maior entendimento às comunidades interna e externa.

Segue a parte de sua fala onde o servidor discorre sobre a melhoria nos canais de informação:

Hoje tem o site institucional, né, que tem bastante informações. Talvez pudesse auxiliar criar um menu, talvez não seria essa a terminologia, né, mas “Transparência do *Campus*”, né, e dar algumas devolutivas ali. Eu acho que seria importante se pensar no sujeito que está consumindo essa informação do outro lado para pôr de forma que haja o entendimento, né? Eu acho importante se manter as assembleias para se dar uma devolutiva das execuções orçamentárias, talvez até fixar uma periodicidade, e talvez uma ação no sentido de chamar a comunidade geral, interna e externa, e propor estudos, né, um curso sobre a Lei de Acesso à Informação, a Lei da Transparência, a Lei de Responsabilidade Fiscal, alguns workshops, oficinas, que permitissem à população entender essas normas. Acho que poderia, talvez não ser um sucesso de público, mas acredito que seria relevante para a instituição estar oferecendo este tipo de conhecimento. 131216_001

Sua colega, também representante dos técnicos-administrativos no Conselho entende que o sítio institucional é um exemplo de instrumento capaz de promover e sustentar o modelo de gestão. A servidora afirma que uma ferramenta de comunicação que foi descontinuada denominada “Boletim de Serviços” possuía bastante abrangência e trazia informações importantes, mas segundo a servidora o modelo provavelmente se tornou inviável com a expansão ocorrida nos últimos anos.

Em sua fala a servidora coloca:

[...] eu acho que o próprio site do Instituto, né, é um exemplo. Antes, na antiga gestão do outro Reitor, tinha uma coisa que eu achava bem interessante e que hoje não tem mais, que é o Boletim de Serviços. Que era publicado todo mês um boletim de serviços com todas as ações que foram realizadas a nível de Reitoria e dos *campi*. Eu acho que hoje, como o Instituto cresceu muito, não sei se não continuou viável, ou porquê isso não é mais disponibilizado. Mas eu achava bem interessante, porque às vezes a gente pensava: “Ah, deixa eu ver o que aconteceu lá no boletim”, e você tinha acesso. Até a quantidade de diárias que eram pagas, tudo isso era disponibilizado. E hoje mudou um pouco, né? Mas eu acredito que a principal ferramenta que temos hoje é a questão do site institucional mesmo, que é onde a gente consegue a maioria das informações.
131216_002

O representante dos discentes entende que as ferramentas de disponibilização de informações estão sendo utilizadas pela administração. Ao seu modo de ver, o problema está na comunidade que não busca essas informações. Em seu discurso o discente afirma em um tom crítico: “Eu acho que os meios, a administração assim, a Direção, ela proporciona. Eu acho que às vezes essa transparência, eu acho que é o outro lado. É o lado que não quer saber dessa transparência. Os meios de transparência estão sendo apresentados” (141216_001).

Sob o seu ponto de vista, os canais de comunicação de maior impacto no *campus* hoje são sítio institucional e as listas de e-mails. Porém, quem busca essas informações, na sua ótica são apenas os membros da comunidade interna:

Eu acho que assim, talvez não sei se a gente tem algum disponível hoje. O que eu vejo bastante hoje são assim, as listas de e-mails, que sempre rola bastante, e também através do portal do Instituto. Eu acho que o que rola muito são... as informações sempre estão lá. Mas quem acessa estes canais geralmente, já é a comunidade que participa, já é a comunidade interna aqui do campus. Os próprios servidores, os professores, quanto os alunos. Eu acho que a comunidade externa, tem muito essa dificuldade de participar [...] 141216_001

Outro canal interessante para atingir essa comunidade externa seria, segundo o conselheiro, os canais de mídia. Não obstante, existem alguns problemas que, segundo o seu ponto de vista atrapalham esta abordagem. O primeiro ponto é que, segundo o conselheiro, o instituto não possui muita proximidade com estes canais; o segundo ponto, é que as pequenas mídias locais não possuem penetração junto a este público que representa a comunidade externa do campus Hortolândia; e, por fim o terceiro fator impeditivo é que pelo fato de Hortolândia integrar a Região Metropolitana de Campinas (RMC), existe, na sua perspectiva, uma dedicação quase exclusiva da grande mídia de cobrir apenas os eventos que ocorrem em Campinas. Em

decorrência destes fatores, o conselheiro acredita que é tão difícil atingir a comunidade externa, como pode ser observado nesta sua fala:

[...]. Eu acho que a mídia local não é uma mídia tão presente dentro da comunidade e o Instituto também não está muito presente dentro dessa mídia. Eu acho que a gente ainda sofre um impacto grande da gente estar na região de Campinas, e a mídia se dedica exclusivamente à cobertura de Campinas. A grande mídia que faz essa cobertura quase que exclusivamente de Campinas. E os assuntos de Hortolândia, assim, do Instituto de Hortolândia, das coisas próprias da cidade, não tem um destaque tão grande nas grandes mídias, e as pequenas mídias não tem uma penetração tão grande nas comunidades. As pequenas mídias locais não têm uma penetração tão grande. E mesmo essas pequenas mídias a gente não tem um espaço tão grande de inserção. Eu acho que essa é uma dificuldade, e isso acaba não tendo uma penetração, assim, a gente acaba não conseguindo atingir este público da comunidade externa. Eu acho que a grande dificuldade que a gente enfrenta já há algum tempo é essa penetração na comunidade externa, da comunidade saber o que acontece aqui dentro e os meios que elas têm para participar do que acontece aqui dentro. Eu acho que essa é a grande dificuldade. 141216_001

Os representantes dos docentes também entendem que o portal institucional é um instrumento que pode vir a ser explorado de forma mais proveitosa pela administração. Para um destes conselheiros, a exemplo do que foi colocado pelo representante dos discentes, a comunicação por listas oficiais de e-mail também pode contribuir efetivamente para com o processo. O docente cita o e-mail institucional “Comunica”, que é utilizado para a veiculação de informações gerais da Direção, para que sejam encaminhados boletins quinzenais ou mensais, sintetizando aquilo que é importante para que as pessoas leiam.

Este conselheiro também entende que os painéis de comunicação que ficam dispostos nos corredores poderiam ser melhor utilizados se fossem disponibilizados informativos por meio impresso nestes locais. Esta proposta do conselheiro fora expressa da seguinte forma:

Eu acho que pelo site, obviamente, isso aí fica lá, coloca-se os links, né? A gente tem aqui na instituição o e-mail que é exclusivo da gestão, que é o “Comunica”, poderia se mandar boletins por lá, boletins mensais, ou quinzenais, seja lá como for. E por meio destes boletins links para as pessoas se aprofundarem se quisessem. Mas ali eu colocaria uma síntese do que é importante. E também versões impressas, né? Talvez painéis específicos aqui no campus, que já existem, né? Talvez uns dois, porque daí também as pessoas têm acesso pela leitura nos corredores. 161216_002

Deste modo, é possível concluir com base na análise dos discursos que muitas das ferramentas apontadas como essenciais para a estrutura de instrumentos e processos administrativos sob o ponto de vista dos membros da administração do *campus*, são apresentadas também entre os membros do Conselho de *Campus*. Na era da tecnologia da

informação, a solução proposta por meio de sistemas integrados e por ferramentas de informações disponibilizadas na Internet são sempre postas à mesa. Além da facilidade de se veicular informações por este meio, também existe um custo reduzido na produção e distribuição da informação.

Sobre os sistemas de gestão integrados, esta é uma solução altamente viável que contribui para a organização, maior confiabilidade e segurança informacional, para a redução dos custos operacionais com impressões e envios de correspondências e ainda com a padronização na elaboração de relatórios. Como foi possível observar nas entrevistas com os membros da administração, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSP já se apercebeu das inúmeras vantagens de se aprimorar os sistemas de informações gerenciais do IFSP, e o SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública – vem tendo seus módulos implantados de forma progressiva na instituição.

E por fim, sobre os processos administrativos, existe um alinhamento no discurso dos membros do CONCAM no sentido de que estes processos podem ser aprimorados através da desburocratização dos procedimentos administrativos e da melhoria contínua na aproximação da comunidade (interna e externa) e a sua inserção no *campus*, de forma que estes sujeitos possam ter os seus direitos garantidos dentro do novo modelo de gestão. Esta aproximação pode se dar através da construção de uma agenda de assembleias, reuniões gerais, minicursos, workshops, seminários, etc.; ou através da promoção da transparência e da prestação de contas junto deste público se valendo das diversas ferramentas disponíveis ou que possam vir a ser disponibilizadas.

No quadro 8 é possível observar a visão obtida por meio das entrevistas com os conselheiros, acerca dos componentes de Governança Corporativa presentes na instituição, e a análise das ferramentas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA como solução para o aprimoramento destas práticas.

Quadro 8 – Componentes da G. C.: Viabilidade de Implantação

COMPONENTE DA G.C.	VISÃO DOS CONSELHEIROS	NÍVEL 1 DE G.C.	PONTOS CONVERGENTES
Estrut. de Relacionamento	Os conselheiros observam que a comunidade interna tem sua participação consolidada dentro do novo modelo de gestão. Já a comunidade externa tem uma participação tímida e precária.	Exige a regulamentação da Estrutura de Relacionamentos como forma de se promover a participação de todos os grupos de interesse	Os entrevistados entendem que é necessário que a administração persista no incentivo à participação da comunidade externa, propiciando os meios para que esta comunidade venha a participar da gestão. Eles entendem que é natural ocorrer problemas nesta fase inicial. Mas que com o tempo todas as partes virão a ter a sua representatividade junto à instituição.
Estrut. de Direitos	A comunidade interna tem seus direitos observados no modelo de gestão. A comunidade externa, em razão de sua participação precária ainda não tem seus direitos e interesses observados de forma equitativa.	O Nível 1 de GC exige a definição e a divulgação de datas para a realização de Assembleias Gerais, reuniões e eventos societários.	Mesmo diante da abertura para a participação destes grupos no próprio CONCAM, os mesmos não efetivaram sua participação. As Assembleias Gerais e Reuniões são uma forma alternativa para que estes grupos externos à instituição venham a se posicionar junto ao <i>Campus Hortolândia</i> do IFSP.
Estrut. de Valores	Há uma demanda consensual entre os conselheiros com relação à necessidade de se aprimorar as práticas de transparência, prestação de contas e a promoção da participação da comunidade.	O Nível 1 estabelece regras para a divulgação periódica de informações organizacionais, permitido maior transparência dos processos administrativos	O entendimento dos entrevistados converge com a necessidade de divulgação de informações, presente no Nível 1. Os entrevistados entendem que de posse de informações presentes na Lei de Acesso à Informação, as partes terão subsídios informacionais para pleitear seus interesses junto à administração, desencadeando assim um processo que viabiliza um tratamento mais justo e equitativo entre os grupos da instituição.
Mudança do Governo	Os conselheiros entendem que a instituição se adequa rapidamente às leis e normas definidas pelo Governo	O Nível 1 de G.C. não dispõe de regras referentes a este componente	Embora a instituição se adeque de forma ágil às mudanças normativas, os conselheiros entendem ser necessário promover melhorias nas ferramentas de transparência e de prestação de contas.
Estrut. de Poder	Os elementos da Estrutura de Poder estão todos devidamente regulamentados na instituição.	O Nível 1 de G.C. demanda a existência de um regulamento interno que defina regras para composição e funcionamento do Conselho Administrativo.	O <i>campus</i> possui as regras para composição e funcionamento do CONCAM definidas no Regimento Geral dos Conselhos de <i>Campus</i> do IFSP e Regimento Interno do CONCAM, respectivamente. Esta regra do Nível 1 é plenamente atendida pelo <i>Campus Hortolândia</i> .
Estrut. de Instrum. e Processos Adm.	Os conselheiros observam o Portal Institucional como o principal instrumento de comunicação do <i>campus</i> .	Demanda a disponibilização de informações sobre Governança Corporativa em website corporativo	A prestação de informações em atendimento ao que determina a Lei de Acesso à Informação podem vir a ser aprimoradas com relação à forma como se dá atualmente e disponibilizadas por meio do novo Portal Institucional.

Fonte: Regulamento de Listagem do Nível 1 de G. C. (BM&FBOVESPA, 2011)

Ao observar as informações disponíveis no quadro 8, é possível verificar como as regras do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA se adequam de forma complementar às demandas por aprimoramento dos mecanismos de Governança atualmente presentes na instituição.

No próximo tópico, serão abordados os fatores condicionantes da Governança Corporativa e a forma como os conselheiros observam estes eventos e a forma como os mesmos podem vir a influenciar o modelo de Governança Corporativa existente na instituição.

8.3.3. Condicionantes da Governança Corporativa (segundo os membros do CONCAM)

Como já fora visto anteriormente, os fatores condicionantes da Governança Corporativa são eventos internos ou externos que podem influenciar de forma positiva ou negativamente o desempenho organizacional.

Em alguns casos, essa influência é tão grande, que estes fatores chegam a ser confundidos com os componentes da Governança Corporativa (OLIVEIRA, 2015).

São oito os fatores condicionantes da Governança Corporativa a serem conhecidos: mudanças nos cenários e no macroambiente, mudanças no ambiente dos negócios atuais, mudanças no ambiente dos negócios potenciais, mudanças societárias na organização, as mudanças na regulação e na atuação institucional, eventuais mudanças nas diretrizes estratégicas, mudanças no modelo de gestão da organização e mudanças nas capacitações e nos conhecimentos da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Neste sentido, o objetivo é proporcionar um debate sobre estes condicionantes de forma ampla e efetivo junto aos membros do Conselho de *Campus*, os gestores da instituição, e as comunidades interna e externa, de forma que este debate promova tanto a qualidade da Governança Corporativa quanto o seu alinhamento com os planos estratégicos da organização.

Tendo isso em vista, a questão colocada durante a entrevista sobre este assunto, tem como objetivo compreender como os membros do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia observam estes fatores e qual a maneira mais adequada, sob o ponto de vista destes importantes sujeitos institucionais, de lidar com essas mudanças e conduzir o planejamento estratégico da instituição, garantindo assim o bom desempenho da organização.

Ao ser questionado sobre este tipo de atuação dentro do *campus*, o representante dos técnicos-administrativos afirmou que este tipo de ação já existe dentro da instituição. Em seu entendimento, no entanto, se faz necessário uma maior sistematização destas práticas, bem

como um envolvimento maior da comunidade nestas discussões, o que, sob o seu ponto de vista é mandatório em se tratando de educação.

O conselheiro entende que ainda falta um amadurecimento da instituição para proporcionar à comunidade e ao próprio *campus* este tipo de diálogo, como é possível verificar neste trecho do seu diálogo:

Então, pensando em todos estes aspectos que você mencionou, eu vejo que nós até temos essas ferramentas. Talvez o que precise é sistematizar, dar uma periodicidade, envolver os sujeitos. O que, em se tratando de educação, é obrigatório. Então, se essas ferramentas vêm com outros nomes e tal, eu digo que, na real, elas já existem na escola. O que precisa mesmo é colocá-las em evidência, né, é colocá-las para funcionar. Porque, as assembleias, né, nós trazemos aqui para o *campus* os pais, a gente discute bastante as questões das políticas internas e externas com os alunos, nós temos o Conselho de *Campus* que foi uma luta histórica dentro da educação, no sentido de promover conselhos escolares, e o envolvimento da comunidade é um dos princípios do Instituto Federal. Tanto é que a nossa equiparação com as Universidades Federais prevendo o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo que essa pesquisa é uma pesquisa focada na prática do entorno, e a extensão é a divulgação dos conhecimentos produzidos para a comunidade local. Então, assim, o que falta, eu não digo nem que seja um erro, mas um amadurecimento nosso para proporcionar para a comunidade e para a dinâmica do *campus* essas ferramentas. 131216_001

De acordo com o seu discurso, a melhor forma de tratar com estes eventos é através do envolvimento dos públicos que possuem interesse na instituição, e o debate conjunto para a construção de um caminho comum.

Ele defende ainda o seu ponto de vista, afirmando que o ganho da instituição com esta participação destes membros da comunidade interna e externa não deve concorrer apenas para o objetivo de um fim, mas o servidor destaca a importância dos ganhos para a instituição da aprendizagem nessa participação. O seu argumento é que este processo de aprendizado envolve etapas, que preparam os indivíduos para que estes venham a adquirir autonomia e posteriormente tornem-se sujeitos emancipados. Ao adquirir esta emancipação dentro deste processo de aprendizado, estes sujeitos podem contribuir de forma mais efetiva nos processos institucionais.

A fala do conselheiro, onde o mesmo faz esta defesa de seus argumentos sobre a importância de se promover a participação neste processo de análise dos fatores condicionantes, é destacada aqui:

Eu vou fazer a ressalva de que é importante esse momento no sentido de buscar a comunidade do entorno, a comunidade interna participarem destes procedimentos, né, não só com o objetivo do fim, né, mas com o objetivo de que se tenha os ganhos da aprendizagem nessa participação. É importante, porque, quando você pensa no ensino,

ele tem algumas etapas, né. Uma é a significância. O ensino ele tem que ser significativo. Mas ele não pode ser só significativo, ele tem que ser crítico. Crítico não no sentido de você apontar defeitos, não. Crítico no sentido de melhorar e contextualizar. E aí também, produzir uma autonomia nos sujeitos, né. Então você passa da significância, para a crítica, para a autonomia, e você chega na emancipação, né. Que é um sujeito ali capaz de intervir de forma mais efetiva nos processos. Então, eu vejo como muito potente a participação neste sentido. 131216_001

Quanto à percepção das mudanças que condicionam o sistema de Governança Corporativa, a conselheira que representa o interesse dos técnicos-administrativos junto ao CONCAM observa que a recente mudança no modelo de gestão, onde as decisões eram tomadas exclusivamente pela gestão, e a adaptação a este novo modelo, onde o CONCAM delibera e decide as ações e os rumos a serem tomados pela instituição. Esta dificuldade é evidenciada nesta sua fala: “Ao meu ver a principal dificuldade foi mesmo uma mudança, né, porque antes do CONCAM todas as decisões eram pela figura do Diretor, dos Gerentes, e agora passa pelo Conselho. Eu acho que a gente está em um momento de transição” (131216_002).

Contudo, a servidora entende que a adaptação a este condicionante da Governança Corporativa é encarada como um processo, que exige a adaptação da comunidade, da administração e dos próprios conselheiros para este novo modelo se estabeleça no *campus* Hortolândia, como afirma neste trecho de sua resposta: “eu acho que a gente precisa amadurecer em algumas questões, de que a partir da implantação do Conselho de *Campus*, algumas questões têm que ser levadas ao Conselho, e não mais ficar com Gerentes e com Diretor como era antes. Mas isso é um processo” (131216_002).

Sobre a possibilidade de se alinhar com os diversos grupos para buscar um debate amplo e aprofundado sobre os fatores que condicionam a Governança Corporativa, a servidora alinha o seu discurso ao de seu colega conselheiro:

[...]. Tudo o que a gente consiga realizar que aumente a participação, que aumente a possibilidade de ouvir os outros segmentos, pais, estudantes, eu acho que é bem-vindo. Porque a gente consegue ter essa troca, né? Até para embasar as decisões do Conselho. E com relação à transparência eu acho que é isso, né, a gente até tem algumas ferramentas, mas quanto mais coisas forem criadas, eu acho interessante. 131216_002

Ao analisar este trecho do seu discurso, pode-se perceber que a conselheira menciona a participação da comunidade como uma forma de “embasar” as decisões do CONCAM. A palavra embasar, pode ser compreendida neste contexto como uma forma de legitimação da decisão do órgão, por meio de uma decisão construída conjuntamente.

Sob o seu ponto de vista, a confiabilidade das informações e a transparência são pontos estratégicos para que se crie um caminho comum, de forma que se possa aproveitar as oportunidades e minimizar o efeito das ameaças no planejamento institucional. Para aprimorar a transparência neste processo, a servidora afirma ser importante buscar soluções na área de tecnologia de informação:

Tem algumas coisas que a gente vai precisar, como por exemplo algum sistema de informação, conversar com a TI para ver essa questão de disponibilização no site, ou, por exemplo, se as reuniões podem ser transmitidas. Tem algumas questões um pouco tecnológicas, que eu acho que poderiam auxiliar nesta questão, e outras que eu acho que a gente pode pensar em buscar alternativas [...] 131216_002

Para o representante dos docentes do CONCAM, a principal dificuldade a ser enfrentada neste processo, sob o seu ponto de vista como conselheiro, é a de criar um sentido entre os conselheiros, de observarem de forma geral o *campus*, seu ambiente institucional onde está inserido, e com base nestas observações, buscar aquilo que é melhor para o *campus*. Neste contexto, o Diretor Geral, no desempenho de suas funções de Presidente do CONCAM, é, sob a sua perspectiva, o responsável por articular estas representações da comunidade na busca desta construção. É possível observar neste trecho de sua resposta a posição do conselheiro acerca dos condicionantes da Governança Corporativa:

A dificuldade que eu vejo, e aí eu faço uma fala como observador, e particular minha, né? Que eu estou aqui como um agente te dando estas respostas. O que nós precisamos nos ater, todos os conselheiros e eu incluso, é na visão holística do *campus*, o que nós precisamos, o que é necessário. E nós trabalharmos em prol de não termos ali separações do que é para um segmento, o que é para outro, e assim a gente procurar enxergar. Eu acho que o grande desafio está aí. A gente conseguir persuadir, ser persuadidos naquilo que for melhor para o *campus*. Sempre olhando para ele como um todo. O que a gente pode fazer para que ele avance. Eu acho que este é o maior desafio. Porque o *campus* tem representatividades de docentes, de técnicos administrativos, de alunos e da sociedade civil, né? Representantes da sociedade. Então eu acho que é aí, na hora deste contexto que vem o grande desafio, que fica aí para o presidente do CONCAM, né, de procurar fazer este alinhamento, e eu tenho certeza que deve ocorrer aí futuramente, porque como eu te falei é tudo muito novo. 161216_002

No final de seu discurso, podemos ver que ele entende, como a conselheira que representa o segmento técnico do *campus*, que tudo ainda é muito novo, a implantação do CONCAM, os trabalhos para buscar este diálogo conjunto, assim como a definição das estratégias administrativas e educacionais segundo as novidades advindas deste novo modelo de gestão.

Para o representante dos docentes, também se faz importante a participação dos envolvidos no processo em reuniões informativas e expositivas. Segundo o docente, a participação nestas reuniões possibilita que se saiba mais sobre a realidade do *campus*, suas eventuais dificuldades administrativas, ou as novidades que se apresentam, para que se possa construir uma posição que contribua com a decisão final. Ele cita como exemplo, que participou de algumas reuniões sobre o orçamento como ouvinte, que o proporcionou subsídios informacionais, que contribuíram para a sua decisão junto ao CONCAM.

Eis o trecho onde o conselheiro compartilha esta sua posição durante a entrevista:

[...] eu acho que o primeiro passo que seria chamar, disponibilizar essas informações. Dentro do possível as pessoas irem participando e construindo juntas, não só nos momentos das reuniões do CONCAM, eu acho que tudo isso ajuda. Assim como eu andei participando, até pedi para a Gerência Educacional para participar como ouvinte da parte orçamentária. Ou seja, na hora em que eu tiver que votar, eu não vou ter participado apenas de uma reunião e ter visto documentos. Eu tenho tido participado, tive algumas visões de pontos que me ajudaram a construir, e tudo isso facilita. Então, na medida do possível, dentro da instituição, os conselheiros participando dessas ações, eu acho que podem já ajudar na construção. 161216_002

Em síntese, ao observar estes discursos, é possível concluir que a forma a qual os membros do CONCAM propõem atuar com relação aos fatores condicionantes da Governança Corporativa é, em essência, através do diálogo aberto e participativo com a comunidade.

Dentro daquilo que se espera de um sistema de gestão compartilhado, os conselheiros observam que a transparência, a busca por informações e a definição conjunta dos caminhos a serem trilhados pelo *campus* Hortolândia, podem garantir que as readequações e as correções nos rumos da instituição, de forma a minimizar o efeito dos fatores que possam incidir negativamente na organização, bem como a maximização dos benefícios advindos das oportunidades que venham a se apresentar.

Existe uma visão consensual de que o novo modelo de gestão está se consolidando ainda no meio institucional. Porém, pelo seu caráter participativo, o novo sistema possui a confiança dos servidores do campus, o que garante a sua legitimidade. Isto pode ser visto neste trecho do discurso de um dos conselheiros: “As pessoas que estão participando, elas têm todo um investimento ali para fazer este Conselho vingar...”, e mais adiante, quando o servidor afirma: “... eu acredito muito nesse tipo de órgão, neste tipo de instância...” (131216_001).

Os conselheiros também entendem que um trabalho de convencimento, de estímulo à participação junto à comunidade deve ser articulado pela administração do *campus* e pelo próprio Conselho. Como ainda é uma novidade o modelo, os membros do CONCAM são unânimes em afirmar que é necessário paciência e persistência para que a relação com os membros da comunidade externa se torne tão efetiva e produtiva quanto o engajamento que se percebe da comunidade interna.

No próximo tópico será analisada a entrevista realizada com o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, a forma como ele observa as práticas de Governança Corporativa atualmente vigente nos *campi*, bem como as soluções que ele observa que sejam viáveis para contribuir com a melhoria dos mesmos.

8.4. Entrevista – Diretor de Planejamento e Orçamento (Reitoria)

O Diretor de Planejamento e Orçamento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo foi convidado a participar desta pesquisa em razão do seu vasto conhecimento acerca dos mecanismos estudados neste trabalho, bem como pela sua experiência e contribuição para com o IFSP durante o período que atua junto à Reitoria.

Em razão das características da atuação deste gestor, que atua em um órgão central que coordena o planejamento e a execução orçamentária da Reitoria e dos *campi* do IFSP, as questões direcionadas a este gestor tem como objetivo compreender como é, da perspectiva desta importante diretoria, o funcionamento dos Conselhos, a aplicabilidade do que é proposto neste trabalho e a viabilidade de sua multiplicação para outros *campi* do IFSP.

Assim, sobre a atual situação dos *campi*, com a instituição dos Conselhos de *Campus*, o Diretor de Planejamento e Orçamento demonstra, mesmo diante do pouco tempo de atuação do órgão, uma visão positiva sobre o potencial democrático e participativo do órgão, como pode ser observado nesta sua fala:

Ainda temos muito o que melhorar, pois a criação de nossos Conselhos de *Campus* ainda é recente e como todas as mudanças em qualquer órgão público ou até mesmo empresas privadas sofrem resistências. Porém, é algo que vem para ficar, pois, tornará as tomadas de decisões mais democráticas e transparentes. 100117_001

O gestor destaca a questão da resistência por parte de gestores e servidores, o que é comum, sob o seu ponto de vista, uma vez que se trata de um processo de mudança, que muitas vezes tiram os indivíduos de sua “zona de conforto”. Os servidores não sabem se

ocorrerá alguma mudança em suas atribuições, gestores podem sentir que estão perdendo poder ou sendo desprestigiados. Mas, segundo o gestor, esta é uma mudança que veio para ficar.

Assim como o Diretor observa que a resistência por parte dos servidores é um dos problemas que impedem que o CONCAM atue com maior efetividade, ele também entende que esta resistência pode ser um elemento dificultador do aprimoramento dos mecanismos de transparência, de prestação de contas e de compartilhamento da gestão com a comunidade, como é possível verificar neste trecho de sua fala:

[...] será com certeza a resistência. Por se tratar de órgão público teremos o agravamento de termos que convencer os servidores públicos a participarem da implantação, pois só assim conseguiremos elaborarmos manuais e procedimentos para a padronização das atividades do dia-a-dia 100117_001

Contudo, para o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, existe um entendimento de que mesmo diante desta resistência, estes servidores possuem competência técnica para contribuir com o processo de estruturação deste sistema de Governança Corporativa.

De acordo com o gestor, a elaboração de procedimentos administrativos e a criação de manuais que forneçam orientações sobre os procedimentos a serem cumpridos, poderão garantir a eficiência do modelo adotado. Esta sua posição fica clara nesta sua colocação: “... um dos elementos que favorecem a instituição é a qualificação dos servidores da instituição, que tem gabaritos para a elaboração e implementação de procedimentos e manuais de qualidade que vão dar eficiência aos nossos processos” (100117_001).

Diferente dos gestores e membros do Conselho de *Campus* do *campus* Hortolândia, o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP é enfático em afirmar que a instauração deste modelo de gestão não será suficiente para dirimir os conflitos de interesse que existe entre os vários segmentos que possuem interesse no *campus*. Para o gestor, a atuação do CONCAM pode vir a minimizar estes conflitos. Mas, dentro de uma organização como o IFSP, este tipo de conflito vai existir sempre, como afirma neste fragmento do seu discurso quando questionado se o CONCAM teria o potencial de promover a mitigação destes conflitos: “Não, vai minimizar, porém os conflitos de interesses sempre vão existir” (100117_001).

Sobre a promoção da estrutura de Governança Corporativa através do assessoramento aos conselheiros através de comissões, o Diretor entende que os interesses dos servidores que atuam em comissões de assessoramento ao Conselho de *Campus*, bem como o posicionamento político destes dentro de suas atribuições, podem exercer grande influência no

trabalho destes nestas comissões. Esta sua posição fica bem clara neste trecho de sua fala, onde responde como observa a participação dos servidores em comissões desta natureza:

Muito tranquila em algumas Instituições do IFSP e muito turbulentas em outras, pois as instituições que os assessores estiver com a gestão (com o Diretor), vai ser tranquilo. Já ao contrário sempre haverá o conflito político e interesses particulares.
100117_001

Sobre a viabilidade da implantação das ferramentas do Nível 1 de governança Corporativa da BOVESPA no *campus* Hortolândia, com o objetivo de aprimorar o sistema de Governança Corporativa da instituição, o gestor afirma que o projeto, além de viável, conta com o apoio da Diretoria de Planejamento e Orçamento. Ele afirma ainda que o projeto pode vir a ser replicado em outros *campi* do IFSP, e vir a se tornar um projeto institucional, conforme segue nos trechos destacados de sua resposta:

Sim, total apoio, pois a transparência e a gestão democrática sempre terão o apoio desta Diretoria e da Gestão do IFSP [...]
[...] este projeto tem tudo para dar certo e transformar-se em algo institucional.
100117_001

Com base na análise dos discursos apresentados pelo Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, a exemplo das entrevistas realizadas com os membros do CONCAM, e com alguns dos membros da administração do *campus*, o gestor entende que ainda é cedo para tecer uma análise mais aprofundada e precisa sobre o funcionamento dos Conselhos. Mas entende que a resistência à mudança pode ser o principal problema a ser enfrentado para a consolidação deste modelo de gestão articulado pelas decisões promovidas por meio do CONCAM. Porém o gestor insiste na importância do caráter democrático e participativo dessa instância como o maior incentivo para se apostar neste sistema.

O entendimento do gestor sobre o potencial de promover a conciliação de interesses do CONCAM não vai acabar com os conflitos de interesse dos segmentos do *campus*. Para o gestor, a atuação do órgão pode apenas atenuar a incidência destes conflitos, que segundo o seu ponto de vista, sempre irão existir.

A exemplo dos gestores do *campus*, o Diretor de Planejamento e Orçamento entende que a melhor saída para que seja resolvido os problemas com a promoção da participação social, e o aprimoramento dos canais de transparência e prestação de contas é através da estruturação de procedimentos e manuais que venham a contribuir para com a

eficiência das informações prestadas e para com o engajamento da comunidade nas ações institucionais.

E por fim, o dirigente responsável pelo planejamento e orçamento do IFSP conclui seu discurso afirmando que apoia a iniciativa proposta por este projeto, e que acredita que, caso venha a ser aplicada com sucesso no campus Hortolândia, esta proposta possa ser replicada para outros *campi* do IFSP.

No próximo capítulo, será elaborada a conclusão final deste trabalho, com base na análise realizada através do material observado durante a pesquisa documental, bem como na análise dos discursos obtidos através das entrevistas com os sujeitos participantes desta pesquisa.

9. CONCLUSÃO GERAL

Este trabalho objetivou analisar a viabilidade da implantação do Nível I de Governança Corporativa no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), *campus* Hortolândia, que envolvem mecanismos de transparência, equidade e prestação de contas. Para tal, além da revisão bibliográfica sobre a temática, foi feito um extenso trabalho de análise de vários documentos institucionais, atos normativos, das Leis e do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Constatou-se que estes documentos provêm base legal para a sustentação de um modelo de gestão baseado no compartilhamento das decisões, na veiculação transparente de informações e procedimentos administrativos, na prestação sistemática de contas e na promoção da participação da sociedade na gestão e na fiscalização da instituição, de forma que venham a ser protegidos e maximizados os direitos de todas as partes envolvidas e que possuem interesse no *campus* Hortolândia do IFSP.

Após instituído o Conselho de *Campus* (CONCAM), foram dados os primeiros passos no sentido de se consolidar na instituição este modelo de gestão, que corrobora com os ideais democráticos que se fazem presentes em diversos aspectos desta organização pública.

Além de atender ao artigo 4.º item I do Estatuto do IFSP, que expõe entre os princípios norteadores do IFSP o compromisso com a justiça social, com a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática, também se faz necessário mencionar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018), e os objetivos que nele constam e que foram definidos pela Pró-Reitoria de Administração. Objetivos estes que contemplam a necessidade da promoção de mecanismos que assegurem uma gestão administrativa mais articulada, participativa e transparente.

Com base na análise destes documentos, foi possível inferir que o *campus* Hortolândia do IFSP possui em seu ambiente legal, regulatório e voluntário, elementos que corroboram e justificam a implementação de um sistema de Governança que venha a fortalecer e aprimorar a estrutura de Governança Corporativa que vem se estabelecendo no *campus* com a instituição desta nova instância que é o CONCAM.

Neste contexto, também se faz necessário buscar o entendimento sobre a forma como os gestores da instituição, o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP e os membros do Conselho de *Campus*, os representantes da comunidade, observam a estrutura de Governança Corporativa existente no *campus*, que fora instaurada com a implantação do CONCAM.

É importante para a conclusão deste trabalho compreender como os representantes da administração, os membros do Conselho e o Diretor de Planejamento e Orçamento observam as suas vantagens e as suas deficiências, o que pode ser aprimorado em sua estrutura dentro das condições existentes na organização. E, neste sentido, é possível afirmar, após a análise das entrevistas que a maior parte dos representantes da administração do campus entendem que o CONCAM é um órgão com o potencial de promover o compartilhamento da gestão com a comunidade, de forma democrática, legitimando assim este novo modelo de gestão. Também existe um consenso entre os membros da gestão de que o órgão vem conseguindo através de sua atuação dirimir os conflitos de interesses existentes entre os diversos segmentos que compõem o *campus* Hortolândia. A importância desta observação repousa no entendimento de que esta é a essência da Governança Corporativa. Alguns membros da administração, no entanto, ainda entendem que se faz necessário um tempo maior de apreciação do trabalho do Conselho para que se possa fazer este tipo de afirmação.

Entre os conselheiros, assim como para o Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP, é predominante a posição de que ainda não é possível emitir um parecer acerca da efetividade das ações do órgão no que tange ao compartilhamento da gestão, tendo em vista que existem ainda elementos insuficientes para este tipo de avaliação. De acordo com a maioria dos conselheiros, em seu primeiro ano o órgão se preocupou mais com questões referentes à sua regulamentação, e as decisões mais importantes do órgão ainda estavam por ocorrer. Porém, quando questionados sobre o potencial do órgão promover a conciliação dos interesses conflitantes entre as representações da comunidade e a gestão, o posicionamento positivo. Ou seja, tanto a gestão como os conselheiros confiam neste potencial do Conselho de promover decisões consensuais.

Sobre a criação de comissões de assessoramento ao CONCAM, tanto os conselheiros, os representantes da administração como o Diretor de Planejamento e Orçamento da Reitoria, todos entendem que é importante este tipo de suporte ao Conselho, embora observem de diferentes formas como deve se dar este suporte (comissões provisórias, permanentes, conselheiros pontuais, grupos de trabalho, etc.). Existem, entretanto, inúmeras ressalvas por parte de representantes dos dois grupos (gestores e conselheiros) sobre a capacidade de se formar estas comissões sem que seja comprometido o trabalho dos setores do *campus*, uma vez que em razão do número restrito de servidores e o número elevado de comissões, a atuação destes servidores nestes grupos de suporte ao CONCAM podem vir a comprometer as tarefas inerentes aos cargos dos servidores. O gestor da área de planejamento

e orçamento da Reitoria afirma que as implicações vão, além do campo operacional para o campo político, com potencial de incidirem interesses de ordem pessoal nos trabalhos realizados junto dessas comissões.

É consensual também entre os entrevistados que as áreas cujo CONCAM mais carece de suporte informacional são as áreas orçamentária e financeira, além da área educacional em temas como o Plano de Desenvolvimento Institucional, e o desenvolvimento do calendário acadêmico.

Também existe um entendimento comum entre os gestores e os conselheiros de que, em curto prazo não seria possível, dada a esta limitada força de trabalho do *campus*, aprimorar a estrutura de Governança Corporativa existente na instituição. Para a maior parte dos entrevistados, a estrutura atual, com assessoramento adequado, atende as necessidades do *campus* Hortolândia de maneira satisfatória.

Sobre os componentes da Governança Corporativa, com relação ao primeiro dos componentes analisados, a estrutura de direitos, as observações de ambos os grupos analisados apontam para o engajamento da comunidade interna e a consolidação de seus direitos e interesses. Na contramão desta ascendente participação da comunidade interna, está a comunidade externa, que mesmo diante de grandes esforços da administração, mantém uma tímida e inconstante participação neste sistema. Também há um entendimento comum de que se trata de um processo onde estes representantes da comunidade externa precisam ser estimulados e motivados para que, dentro de um processo semelhante ao de ensino-aprendizado venham a ter uma participação mais efetiva e duradora junto à instituição.

O segundo dos componentes da Governança Corporativa analisado foi a atuação do governo. Também em uma observação comum tanto aos representantes da administração do *campus* como aos membros do CONCAM é de que a instituição atende às leis que dispõem sobre as práticas de transparência, prestação de contas e promoção da participação social, e, quando ocorrem mudanças nas leis e atos normativos, não só o *campus*, como todo o IFSP busca adequar suas práticas de forma rápida, segundo os entrevistados, uma vez que é do interesse dos membros da alta administração que estas determinações legais sejam cumpridas para que estes não venham a ser responsabilizados administrativamente.

Não obstante, os dois grupos se queixam das dificuldades no acesso às informações disponíveis, da disponibilização dos dados de forma pouco clara e, em alguns casos da disponibilização de dados desatualizados, o que não possibilita a verificação mais próxima da execução financeira e orçamentária da instituição. Também existem críticas quanto

à disponibilização de informações pela administração local. Segundo alguns entrevistados, estas informações poderiam ser disponibilizadas de forma periódica e sistemática no próprio portal institucional do *campus*. Este tipo de demanda corrobora para com a necessidade da implementação de ferramentas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA no *campus*, o que possibilitaria aprimorar de forma significativa a transparência nas informações e processos da organização.

Com relação à estrutura de poder, o terceiro componente da Governança Corporativa analisado, por parte dos gestores do *campus*, o entendimento é que a estrutura vem se consolidando gradativamente. Mas já se percebe que se principia uma mudança na cultura organizacional quanto às mudanças ocasionadas pelo novo modelo de gestão. Também a questão das sucessões dos conselheiros, das responsabilidades e dos papéis desenvolvidos pelos membros do Conselho, estão todos definidos no Regimento Interno do CONCAM do *campus* Hortolândia e no Regimento Geral dos Conselhos de *Campus* do IFSP.

Na estrutura de valores, quando analisada nesta pesquisa, existem diferentes observações por parte dos entrevistados. Para a maior parte dos representantes da administração o entendimento é de que ainda existem falhas tanto na questão da transparência, que não ocorre, segundo o ponto de vista dos entrevistados de forma estruturada e consistente, assim como na prestação de contas. Para estes entrevistados, com relação ao senso de justiça, apesar da instituição do CONCAM ter contribuído para que isso ocorra, se faz necessário o estabelecimento de uma regulamentação para que ocorra um aprimoramento nas relações da instituição com os seus públicos de interesse.

O Diretor Geral do *campus* discorda parcialmente desta visão compartilhada pelos demais gestores. Sob o seu ponto de vista, o *campus* cumpre formalmente com as exigências sobre prestação de contas e transparência. Para este gestor, a atuação do CONCAM também contribui para promover o senso de justiça no meio institucional, visão esta que é compartilhada pelos membros do CONCAM. Para os conselheiros, entretanto, ainda não é possível fazer uma análise mais precisa sobre a transparência e a prestação de contas, pois os membros do Conselho entendem que a atuação do órgão ainda não se debruçou sobre assuntos de relevância que possibilitem este tipo de análise.

Também é possível observar, com base nos discursos apresentados, que existe um consenso com relação à estrutura de relacionamentos do *campus* Hortolândia. Embora os grupos observem que a comunidade interna tem a sua representação e os seus interesses defendidos junto ao CONCAM, a participação da comunidade externa é ainda bastante

deficitária. Embora importantes iniciativas tenham sido impetradas pela instituição através de seu Conselho, membros da comunidade interna e administração, estes representantes dos segmentos externos ao *campus* ainda não estabeleceram relações mais engajadas e duradoras com o órgão.

A proposta apresentada pelos representantes do CONCAM para aprimorar este relacionamento é através da manutenção destes canais e de se insistir em um trabalho de aproximação junto deste público, para que futuramente esta relação venha a ocorrer com maior intensidade.

Para os gestores do *campus* é necessário estabelecer uma política que regule o relacionamento do órgão com seus públicos interno e externo. A elaboração deste tipo de documento poderia nortear de forma mais estruturada os caminhos a serem percorridos para estabelecer estas relações e aprimorá-las, promovendo assim relações contínuas e sustentadas, como deve ser, de fato, uma estrutura de relacionamento dentro de um sistema de Governança Corporativa.

O último dos componentes da Governança Corporativa analisado foi a estrutura de instrumentos e processos administrativos. Quanto a este item, existe também a noção de que as ferramentas disponíveis por meio do uso da tecnologia da informação, como o portal institucional, sistemas de informações gerenciais integrados e a disponibilização de informações online, são as melhores soluções para contribuir com a excelência e a sustentabilidade do modelo de gestão. Os membros da administração, até pelo maior contato com estes tipos de instrumentos nomeiam o SUAP, Sistema Unificado de Administração Pública, um sistema de informações gerenciais composto por vários módulos que integram as informações em uma mesma base de dados, como a solução que pode trazer maior contribuição neste sentido. O portal institucional é apontado como a ferramenta de comunicação mais adequada para promover a aproximação da comunidade da gestão e também para veicular de forma transparente as ações institucionais.

Com relação aos processos, também há um entendimento comum de que os mesmos devem vir a ser aprimorados através de uma estruturação e uma normatização que assegure processos mais efetivos e menos burocráticos. O empenho dos gestores e servidores, bem como a sua contribuição para assegurar a melhoria constante dos processos e procedimentos administrativos, certamente contribuirão para com o pleno funcionamento da Governança Corporativa na instituição e também para garantir a proteção dos direitos de todas as partes que possuem interesse na instituição.

Sobre os elementos condicionantes da Governança Corporativa, mais uma vez se vê a influência que a natureza das atribuições dos entrevistados impõe às contribuições que os mesmos observam como necessárias ao plano estratégico e de contingência.

Para os gestores do *campus*, devido à formação administrativa e a visão prática vivenciada no desempenho de suas funções, é possível observar através de seus discursos, que as propostas para lidar com os fatores condicionantes da Governança Corporativa são sempre orientadas de forma a buscar uma solução lógica, organizada e estruturada para lidar com as mudanças que se impõem.

São pontos comuns na visão destes atores a busca pela informação, o diálogo entre os grupos de interesse, o planejamento desenvolvido conjuntamente, o respeito às decisões do Conselho de *Campus* e a ação da gestão no sentido de atender a uma decisão construída de forma coletiva. Embora cada um dos entrevistados da administração do *campus* possua um entendimento único sobre o que é o melhor para a instituição, eles alinham os seus discursos ao apresentar modelos estruturados, articulados de forma lógica e que produzam soluções de forma consensual.

Para os representantes do CONCAM, a promoção participação da comunidade e o diálogo aberto são soluções capazes de viabilizar a construção conjunta deste caminho estratégico, e é este engajamento social que deve orientar as soluções para articular os rumos do campus frente às mudanças internas e externas, bem como diante das ameaças e oportunidades que venham a se apresentar.

Ou seja, são todas soluções viáveis e que se enquadram dentro do modelo de Governança Corporativa que vem sendo implementado no *campus* Hortolândia do IFSP.

Deste modo, é possível compreender que a solução que se apresenta através deste novo modelo, é altamente viável. Embora existam ainda algumas dificuldades em razão da recente implementação do modelo de gestão, este está se consolidando a passos largos, principalmente junto à comunidade interna do *campus*, o que demonstra, pela ampla aceitação dos entrevistados, e pelo seu alinhamento às leis e normas, a legitimidade que este modelo confere à Governança Corporativa da instituição.

Como foi possível observar, existem ainda grandes buracos no atendimento a alguns itens essenciais para que o modelo venha a se consolidar de forma mais efetiva que são: o aprimoramento da transparência e da prestação de contas de forma clara, confiável, estruturada e sistematizada, que pode se dar por meio dos diversos canais disponíveis no próprio *campus* Hortolândia, e principalmente a promoção da aproximação e do engajamento da

comunidade externa, através dos seus diversos representantes, nas ações institucionais, seja junto ao CONCAM, ou participando das reuniões gerais, assembleias e outros canais, que são frequentemente disponibilizados pela instituição.

Com base nestas observações, pode-se concluir que as ferramentas do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, que foram apresentadas neste trabalho como uma solução para que seja aprimorada justamente as questões postas no parágrafo anterior, adequam-se de forma complementar às demandas que, mesmo com a implantação do CONCAM e com melhoria da veiculação de informações através de canais de transparência por parte da administração, ainda permanecem não atendidas de forma que contemple os anseios da comunidade. A regulamentação da atuação e das sucessões do Conselho de *Campus*, que já fora atendida com a aprovação do Regimento Interno, a publicização periódica de informações referentes à execução financeira e orçamentária e das informações sobre aquisições e contratações, a criação de uma agenda para a realização de reuniões e assembleias gerais e a regulamentação de uma política que contemple os princípios e os valores do *campus* Hortolândia do IFSP, bem como a forma como estes princípios e valores devem orientar as relações do *campus* com os servidores, gestores, conselheiros, pais, alunos, representantes do poder público, do arranjo produtivo local, enfim, com os *stakeholders*, são todos elementos presentes no Regulamento de Listagem do Nível 1 de Governança Corporativa, e que podem vir a contribuir de forma relevante para aprimorar estas questões, que, sob o olhar da comunidade, ainda não são contempladas adequadamente dentro do sistema de Governança Corporativa do *campus* Hortolândia do IFSP.

10. REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric.; FAIRCHILD, Gregory. Management Fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 4, p.708-740, dez. 1999.

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GUIMARÃES Antonio Teodoro Ribeiro. A Governança Corporativa em Empresa Pública e a Visão de suas Práticas pelos Stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 32., set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008, p. 1-15.

ALVES, Zélia Maria Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Revista Paidéia**, v. 2, Ribeirão Preto: FFCRLP – USP, fev./jul. 1992, p. 61-69.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 165 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 176 p.

BECKER, Howard Saul. Observação social e estudos de caso sociais. In: **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. Tradução e Marco Estevão. 3. ed. São Paulo: Editora HUCITEC. 1994. P. 117-133.

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.149-188, dez. 2005.

BHATTA, Gambhir. Working Paper n. 17, **Post-NPM Themes In Public Sector Governance**. Wellington: State Service Commission, p. 1-15, set. 2003.

BM&FBOVESPA. Regulamento de Listagem, Regulamento de Aplicação de Sanções Pecuniárias e Cláusulas Mínimas Estatutárias. Ci. Inf., São Paulo. mai. 2011. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/download/Regulamento-de-Listagem-do-Novo-Mercado.pdf>>. Acesso em: 24/01/2016.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAUJO, Adriana Maria Procópio de. Valor Econômico Agregado por Hospitais Universitários Públicos. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.4, p. 419-433, 2009. Disponível em: <<http://producao.usp.br/handle/BDPI/6159>>. Acesso em: 03/09/2016.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAUJO, Adriana Maria Procópio de; PORTO, Antônio José Maristrello. The trade-off between income distribution and the capacity of governmental public investment in Brazil. **Int. J. Business and Systems Research**, v. 9, n. 1, 2015.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999, 752 p.

BRASIL, Ministério da Fazenda, Comissão de Valores Mobiliários (CVM). **Cartilha de Governança**: Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro, jun. 2002 . 11 p.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Estatuto IFSP**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/estatuto.html>>. Acesso em: 12/06/2016.

BRASIL, Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde (CNS). Resolução n. ° 466 de 12 de dezembro de 2012. Brasília, dez. 2012. Disponível em:<<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 10/04/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. São Paulo, 2013(a). Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/instituicao/pdi-2013.html>>. Acesso em: 31/01/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Histórico**. Hortolândia, 2013(b). Disponível em: <<http://hto.ifsp.edu.br/index.php/institucional/menu-sobre-campus/menu-subitem-historico>>. Acesso em: 24/12/2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Minuta do PDI 2014-2018**. Hortolândia, 2013(c). Disponível em: <www.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/383-hto-2013-.html%3Fdownload%3D8418%253Aanalise-do-pdi-2014-2018.pdf>. Acesso em: 26/12/2015.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Regimento Geral do IFSP**. São Paulo, mai. 2013(d). Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/outras-noticias/3-permalinks/1797-regimento-geral-do-ifsp.html>>. Acesso em: 12/06/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Relatório de Gestão IFSP - 2014**. São Paulo, abr. 2015(a). Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/36-relatorio-de-gestao.html?download=14365%3Arelatorio-de-gestao-2014>>. Acesso em: 19/06/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Código Eleitoral para os cargos de Diretores-Gerais dos Câmpus do IFSP**. São Paulo, mai. 2015(b), 16 p.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Código Eleitoral Conselho de *Campus* – 2015**. São Paulo, 2015(c), 11 p.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Petrolina, ago., 2015(d). Disponível em: <https://www.ifserto-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documents/Carta-de-Servicos-ao-Cidado-IF-Serto-PE.pdf>. Acesso em: 18/09/2016

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal Sul-rio-grandense. **Histórico**. Pelotas, jun., 2015(e). Disponível em: <<http://www.ifsul.edu.br/historico>>. Acesso em: 25/09/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal Fluminense. **Apresentação/ Presentation: Saiba mais sobre a atuação do IFFluminense/ Find about the IFFluminense**. Campos, jun., 2015(f). Disponível em: <<http://portal1.iff.edu.br/conheca-o-iffuminense/apresentacao>>. Acesso em: 25/09/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Sistema Unificado de Administração Pública do IFSP (SUAP-IFSP). **Sistema de Informações Gerenciais do IFSP**. Hortolândia, 2016(a). Disponível em: <[http:// https://suap.ifsp.edu.br/admin/rh/servidor/](http://https://suap.ifsp.edu.br/admin/rh/servidor/)>. Acesso em: 31/01/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC). Hortolândia, 2016(b). Disponível em: <<http://sistec.mec.gov.br/login/login>>. Acesso em: 06/01/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Relatório de Autoavaliação Institucional 2015**. São Paulo, mar. 2016(c), 329 p. Disponível em: <<http://www.ifsp.edu.br/cpa/IFSP-ano2015-relatorioAutoAvaliacaoInstitucional.pdf>>. Acesso em: 12/04/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). **Plano de Desenvolvimento Institucional** – Atas de reuniões realizadas. Hortolândia, mar. 2016(d). Disponível em: <<http://hto.ifsp.edu.br/portal/index.php/ifsp-institucional/ifsp-pdi>>. Acesso em: 19/06/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). **Resolução CoPq n.º 001/16 de 08 de março de 2016**. São Carlos, mar., 2016(e). Disponível em: <http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.propq.ufscar.br/etica>. Acesso em: 10/04/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Portal de Rede Federal de Educação Profissionalizante, Científica e Tecnológica. **Instituições da Rede**. Brasília, mai., 2016 (f). Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>>. Acesso em: 18/09/2016.

BRASIL, Ministério da Educação, Instituto Federal do Rio Grande do Norte. **Sobre o SUAP**. Natal, set., 2016(g). Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/ifrn/tec-da-informacao/lateral/servicos/sobre-o-suap>>. Acesso em: 18/09/2016.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco de; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.

CAPELLE, Monica Carvalho Alves; LOPES-MELO, Marlene Catarina de Oliveira;

GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais – UFLA**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 251-268, 2003.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: Análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 18, mai. /ago. 1998.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New Haven, v. 48, p. 147-160, abr. 1983.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2006, 1063 p.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

ENRIONE, Alfredo; MAZZA, Carmelo e ZERBONI, Carmelo. **Institutionilizing Codes of Governance**. In: CONFERENCE NEW PUBLIC AND PRIVATE MODELS OF MANAGEMENT: SENSEMAKING AND INSTITUTION. Skagen, mai. 2005, p. 1-36. Disponível em: <http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1372100321INSTITUTIONALIZING_CODES_OF_GOVERNANCE.pdf>. Acesso em: 24/01/2016.

ENRIQUEZ, Eugéne. **As figuras do poder**. Tradução de Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007, 216 p.

FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. **A pesquisa na psicologia social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1974, 645 p.

FLIGSTEIN, Neil e CHOO, Jennifer. Law and corporate governance. **Annual Review of Law and Social Science**, Berkeley, v. 1, p. 61-84, dez. 2005.

FLIGSTEIN, Neil e FREELAND, Robert. Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 21, p. 21-43, ago. 1995.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Editora UEC, mar. /mai. 2002.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047108.pdf>>. Acesso em: 28/12/2015.

FREY, Bruno S.; BENZ, Matthias. Can private learn from public Governance? *. **The Economic Journal**, n. 115, p. 377-396, nov. 2005.

GAIO, Luiz Eduardo; PIMENTA JUNIOR, Tabajara; LIMA, Fabiano Guasti; BONACIM; Carlos Alberto Grespan. Value-at-risk in time of crisis: An analysis in the Brazilian market. **African Journal of Business Management**, v. 9, n. 5, p. 223-232, mar. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, 120 p. Série Educação à Distância. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 176 p.

GREENWOOD, R., SUDDABY, R. e HININGS, C. R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 45, p. 58-80, fev. 2002.

HALL, Peter, A.; TAYLOR, Rosemary, C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: Revista e Cultura Política**, n. 58, p. 193-223, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n58/a10n58.pdf>>. Acesso em: 26/07/2016.

HIRIGOYEN, Gérard; LAOUER, Radhoine. Convergence of Corporate and Public Governance: Insights from Board Process View. **SAGE Open**, p. 1-8, abr.- jun. 2013. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 4.ed., São Paulo: IBGC, 2009, 73 p.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 5 ed. – São Paulo: IBGC, 2015, 108 p.

International Finance Corporation (IFC). Guia Prático de Governança Corporativa: Experiências do Círculo de Companhias da América Latina. **Corporação Financeira Internacional**, Washington: IFC, 2009, 288 p.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 26/12/2015.

JENSEN, Michael C. **A Theory of Firm: Governance, Residual Claim and Organizational Forms**. Cambridge: Harvard University Press, dez. 2000, 323 p.

JONES, Thomas M.; GOLDBERG, Leonard D. Governing the Large Corporation: more arguments for public directors. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 7, n. 4, p. 603-611, out. 1982.

LA PORTA, Rafael.; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. Law and finance. **Journal of Political Economy**. Chicago, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, dez. 1998.

MANESCO, Maira. **Quem são os stakeholders?** Race Comunicação. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/quem-sao-os-stakeholders/>>. Acesso em: 31/01/2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 282 p.

MARTINI ALMEIDA, Luana Mendes; JESUS, Luzia de Oliveira; LEONARDELI, Marcelo Augusto Moraes; UMEDA, Sérgio Hissashi. Governança Corporativa aplicada às organizações públicas, controle social e políticas públicas – A união dos três fatores. **Sinergia**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.2, n.1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n.2, p. 340-363, set./1977.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento:** Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro: Abrasco, 1992, 269 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Sueli Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2009, 109 p. Coleção Temas Sociais.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino:** as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986, 119 p.

NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; NAKAO, Sílvio Hiroshi. Impacto da entrada nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa sobre a imagem institucional das empresas. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 85-111, abr./jun. 2008.

NILAKANT, V.; RAO, Hayagreeva. Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation. **Organization Studies**, v. 15, n. 5, p. 649-672, 1994.
Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). **Principles of corporate governance**, Paris, 2004, 67 p. Disponível em: <
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 28/12/2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3.^a ed., São Paulo: Atlas, 2015, 234 p.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso:** princípios e procedimentos. 8.^a ed., Campinas: Pontes, 2009, 100 p.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais:** uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília: MEC/SETEC, 2010.

PIERANTI, Octávio Pena; RODRIGUES, Silvia; PECI, Alketa. Governança e *New Public Management*: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. In: Encontro ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2007, p. 1-16.

RHODES, Roderick Arthur William. **The New Governance:** Governing without Government. *Political Studies*, XLIV, p.652-667, 1996.

ROSSONI, Luciano; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, ed. Especial, art. 7, p. 173-198. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed., Florianópolis: UFSC, 2005, 138 p.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. Controle Social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 115-137, mai./ago. 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, out. 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/en.php>>. Acesso em: 28/12/2015.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4 ed. New York: The Free Press 1997, 368 p.

SLOMSKI, Valmor. **Mensuração do resultado econômico em entidades públicas**: uma proposta. Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996, 82 p.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005, 140 p.

WHITLEY, Richard. **Business systems and global commodity chains**: competing or complementary forms of economic organisations? **Competition and Change**, v. 1, p. 411-425, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de casos**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 206 p.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS PÚBLICOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Resolução 466/2012 do CNS)

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO 1º NÍVEL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO IFSP – CAMPUS HORTOLÂNDIA – SOB A ÓTICA DO INSTITUCIONALISMO

Eu, Davis Wilian Graciano de Toledo, estudante do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o(a) convido a participar da pesquisa “Viabilidade de implantação do 1º nível de Governança Corporativa no IFSP – Campus Hortolândia – sob a ótica do institucionalismo”, orientado pela Profª Drª Andréa Eloisa Bueno Pimentel.

Cada vez mais presentes no âmbito de atuação das organizações, elementos como as inovações tecnológicas, mudanças políticas e climáticas, desigualdade social, dentre inúmeros outros fatores, mergulham as organizações em um arcabouço de desafios sociais e ambientais, que impõe a estas uma visão mais analítica dos impactos de suas decisões na sociedade e no ambiente, e como os reflexos destas decisões afetarão a organização como um todo. Além do seu papel econômico, as organizações desempenham neste novo contexto, um papel social, devendo assim considerar também como a sociedade compreende, absorve e responde aos efeitos positivos e negativos da atuação organizacional. Dessa forma, a preocupação com a sua ética de atuação, além do genuíno cuidado com os impactos da ação organizacional são essenciais para a sobrevivência da empresa. A Governança Corporativa exerce um papel fundamental como uma ferramenta de regulação da ação empresarial junto à sociedade. A proposta desse estudo é analisar a viabilidade de implantação do Nível I de Governança Corporativa no IFSP – *Campus Hortolândia*. A implementação deste sistema de Governança Corporativa envolve a aplicação de mecanismos de transparência dos atos administrativos, equidade no tratamento com os diversos grupos de interesse da organização, e a prestação de contas com relação à aplicação dos recursos orçamentários.

Você foi selecionado (a) por ser profissional efetivo do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo, do *campus Hortolândia / SP*, local onde o estudo será realizado, e por fazer

parte de grupo diretamente afetado pelos resultados deste trabalho. Primeiramente você será convidado a responder uma entrevista semiestruturada com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem o dia-a-dia na instituição, sua percepção das possibilidades de participação da comunidade nas decisões institucionais, e também sobre como analisa, no cenário atual, a disponibilidade meios de acesso a informações financeiras, contábeis e orçamentárias do *campus*, bem como os projetos em desenvolvimento e os objetivos institucionais.

A entrevista será individual e realizada no próprio local de trabalho. As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação, pelo fato do pesquisador trabalhar na mesma rede de ensino, atuando como Assistente em Administração, lotado na Gerência Administrativa. Diante dessas situações, os participantes terão garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento.

Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para futuros estudos que trabalhem com a análise e a implementação de sistemas de Governança Corporativa em instituições públicas, além de poder garantir informações e instrumentos para a discussão sobre implantação de estrutura de governança no IFSP, campus de Hortolândia. O pesquisador é o responsável por todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos.

Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Não mencionaremos nomes, apenas os cargos passados e/ou presentes como forma de justificar a escolha dos entrevistados em razão de sua expertise e influência sobre o tema da pesquisa. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídas letras, com garantia de anonimato nos resultados e publicações. Destacamos, contudo, que a menção ao cargo pode gerar identificação dos entrevistados.

Solicito sua autorização para gravação em áudio das entrevistas. As gravações realizadas durante a entrevista semiestruturada serão transcritas pelo pesquisador, garantindo que se mantenha a mais fidedigna possível. Depois de transcrita será apresentada aos participantes para validação das informações. Essas transcrições serão comparadas para verificar a concordância entre elas, garantindo

a fidelidade à gravação.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

Endereço para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):

Pesquisador Responsável: Davis Wilian Graciano de Toledo

(DADOS DE CONTATO DISPONÍVEIS PARA OS PARTICIPANTES)

Nome do Pesquisador

Assinatura do Pesquisador

Nome do Participante

Assinatura do Participante

APÊNDICE B

ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Prezado (a) (nome)

Estamos realizando um estudo âmbito do *campus* Hortolândia do IFSP sobre viabilidade de implantação do nível I de Governança Corporativa na instituição. A implantação deste sistema abrange três partes: a estruturação geral da Governança Corporativa nas empresas, a definição dos componentes da Governança Corporativa e os condicionantes da Governança Corporativa. A primeira das três partes já foi iniciada com a implantação do Conselho de *Campus* no IFSP Hortolândia.

Com relação aos componentes da Governança Corporativa, destaco a importância da estrutura de instrumentos e processos administrativos disponíveis e utilizados pela instituição. Este componente abrange todos os métodos e técnicas de gestão (processos, normas, procedimentos), provendo bases para sustentar de forma legal e estatutária a excelência do modelo de gestão a ser implementado no *campus* Hortolândia do IFSP, assim como proteção dos direitos dos gestores e da comunidade, minimizando os efeitos do conflito de agência e tornando o processo administrativo mais eficaz. Os condicionantes da Governança Corporativa, por sua vez, são fatores internos ou externos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho da instituição.

O presente estudo estará sendo realizado em nossa instituição com potencial para que seja multiplicado para os outros *campi* do IFSP espalhados pelo Estado de São Paulo. Acreditamos, pela posição que você ocupa no contexto administrativo do *campus* Hortolândia do IFSP, que sua colaboração terá uma grande relevância neste processo investigativo.

Portanto, contamos com a sua disponibilidade para compartilhar conosco algumas informações preliminares sobre o *campus*, que certamente contribuirão para o aperfeiçoamento dos serviços no âmbito de atuação local e regional. Iremos posteriormente te oferecer uma devolutiva sobre os resultados deste levantamento.

Gostaria de pedir permissão para gravar nossa conversa e saliento que sua identidade será mantida em sigilo, conforme apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que assinou. Caso você não tenha acesso as informações solicitadas no momento, basta nos informar. Podemos começar?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 – DIRETOR GERAL DO CAMPUS

Perguntas direcionadas ao Diretor Geral	
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.	
1-	Qual é o seu cargo?
2-	Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3-	Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4-	E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5-	Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.	
6-	Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7-	Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no IFSP?
8-	E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
9-	Como você observa a atuação do CONCAM com relação à Governança Corporativa?
10-	Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11-	Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses?
12-	Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I (“dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”) da Constituição Federal de 1988, Lei Complementar n.º 101/2000 – “Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – “Lei de Transparência”)?
13-	Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
14-	Você entende que é possível aprimorar essa relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
15-	Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do <i>campus</i> ?
16-	Quais seriam as mudanças que poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
17-	Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?
18-	Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?

<p>19- Existe a possibilidade de criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no campus, com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?</p>
<p>20- Quais as ferramentas disponíveis à administração podem exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?</p>
<p>21- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?</p>
<p>22- Como você observa a relação entre os órgãos executivos da administração com o CONCAM? O que você entende que poderia ser feito para aprimorar esta relação?</p>
<p>[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.</p>
<p>23- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 – EX-DIRETOR GERAL DO CAMPUS

Perguntas direcionadas ao Ex-Diretor Geral	
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.	
1-	Qual é o seu cargo?
2-	Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3-	Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4-	E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5-	Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.	
6-	Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7-	Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no IFSP?
8-	E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
9-	Como você avalia a atuação do CONCAM com relação aos aspectos de Governança Corporativa que são objetos deste trabalho (transparência, prestação de contas e participação e controle social)?
10-	Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11-	Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses?
12-	Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I (“dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”) da Constituição Federal de 1988, Lei Complementar n.º 101/2000 – “Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – “Lei de Transparência”)?
13-	Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
14-	Você entende que é possível aprimorar essa relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
15-	Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do <i>campus</i> ?
16-	Quais serão as mudanças que poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
17-	Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?

18- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
19- Sob o seu ponto de vista, é possível criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no <i>campus</i> , com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
20- Quais as ferramentas disponíveis à administração podem, segundo a sua visão, exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
21- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
22- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 3 – EX-GERENTE ADMINISTRATIVO DO CAMPUS

Perguntas direcionadas ao Ex-Gerente Administrativo
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.
1- Qual é o seu cargo?
2- Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3- Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4- E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5- Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.
6- Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7- Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
8- E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
9- Como você avalia a atuação do CONCAM com relação aos aspectos de Governança Corporativa que são objetos deste trabalho (transparência, prestação de contas e participação e controle social)?
10- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11- Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses?
12- Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I (“dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”) da Constituição Federal de 1988, Lei Complementar n.º 101/2000 – “Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – “Lei de Transparência”)?
13- Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
14- Você entende que é possível aprimorar essa relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
15- Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do <i>campus</i> ?
16- Quais serão as mudanças que, sob o seu ponto de vista, poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
17- Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?

18- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
19- Sob o seu ponto de vista, é possível criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no <i>campus</i> , com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
20- Quais as ferramentas disponíveis à administração podem, segundo a sua visão, exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
21- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
22- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 4 – GERENTE EDUCACIONAL DO CAMPUS

Perguntas direcionadas ao Gerente Educacional
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.
1- Qual é o seu cargo?
2- Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3- Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4- E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5- Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.
6- Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7- Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no campus Hortolândia do IFSP?
8- E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no campus Hortolândia do IFSP?
9- Como você avalia a atuação do CONCAM com relação aos aspectos de Governança Corporativa que são objetos deste trabalho (transparência, prestação de contas e participação e controle social)?
10- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11- Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no campus Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses?
12- Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I - “dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”, da Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar n.º 101/2000 – denominada “Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – conhecida como “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – denominada “Lei de Transparência”)?
13- Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do campus Hortolândia do IFSP?
14- Você acredita que seja possível aprimorar a relação “campus/comunidade”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
15- Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do campus?
16- Quais serão as mudanças que, sob o seu ponto de vista, poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no campus Hortolândia?
17- Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?

18- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso campus? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
19- Sob o seu ponto de vista, é possível criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no campus, com comissões de assessoramento, compliance (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
20- Quais as ferramentas disponíveis à administração podem, segundo a sua visão, exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no campus Hortolândia do IFSP?
21- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?
22- Como você observa a relação entre a os órgãos executivos e o CONCAM? O que poderia ser feito para aprimorar esta relação?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
23- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 5 – DOCENTES MEMBROS DO CONCAM DO CAMPUS

Perguntas direcionadas aos Docentes membros do CONCAM
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.
1- Qual é o seu cargo?
2- Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3- Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4- Você é Conselheiro do <i>Campus Hortolândia</i> há quanto tempo?
5- Quais são suas atribuições como membro do CONCAM?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus Hortolândia</i> do IFSP.
6- Como você avalia a atuação do CONCAM com relação aos aspectos de Governança Corporativa que são objetos deste trabalho (transparência, prestação de contas e participação e controle social)? O que pode ser melhorado?
7- Quais são, sob a sua perspectiva, as principais dificuldades encontradas pelo CONCAM para o exercício de suas atribuições neste primeiro ano de atuação?
8- Como você avalia a atuação do CONCAM junto à gestão? O que precisa ser melhorado?
9- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Em caso positivo, quais tipos de comissões você percebe que atenderiam as demandas de assessoramento do CONCAM?
10- Sob o seu ponto de vista, o Conselho de <i>Campus</i> é capaz de, através de sua atuação, mitigar o conflito de interesses entre a comunidade e a administração?
11- A implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> poderia, sob o seu ponto de vista, contribuir para com o trabalho do CONCAM?
12- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
13- Quais serão as mudanças que, sob o seu ponto de vista, poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus Hortolândia</i> ?
14- Sob o seu ponto de vista, é possível criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no <i>campus</i> , com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
15- Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do <i>campus Hortolândia</i> do IFSP?
16- Você acredita que seja possível aprimorar a relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
17- Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I - “dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”, da Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar n.º 101/2000 – denominada

<p>“Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – conhecida como “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – denominada “Lei de Transparência”)?</p>
<p>18- Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?</p>
<p>19- Como você observa a relação entre a os órgãos executivos e o CONCAM? O que poderia ser feito para aprimorar esta relação?</p>
<p>[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.</p>
<p>20- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?</p>

Perguntas direcionadas aos Técnicos-administrativos membros do CONCAM
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.
1- Qual é o seu cargo?
2- Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3- Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4- Você é Conselheiro do <i>Campus</i> Hortolândia há quanto tempo?
5- Quais são suas atribuições como membro do CONCAM?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.
6- Como você avalia a atuação do CONCAM com relação aos aspectos de Governança Corporativa que são objetos deste trabalho (transparência, prestação de contas e participação e controle social)? O que pode ser melhorado?
7- Quais são, sob a sua perspectiva, as principais dificuldades encontradas pelo CONCAM para o exercício de suas atribuições neste primeiro ano de atuação?
8- Como você avalia a atuação do CONCAM junto à gestão? O que precisa ser melhorado?
9- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Em caso positivo, quais tipos de comissões você percebe que atenderiam as demandas de assessoramento do CONCAM?
10- Sob o seu ponto de vista, o Conselho de <i>Campus</i> é capaz de, através de sua atuação, mitigar o conflito de interesses entre a comunidade e a administração?
11- A implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> poderia, sob o seu ponto de vista, contribuir para com o trabalho do CONCAM?
12- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
13- Quais serão as mudanças que, sob o seu ponto de vista, poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
14- Sob o seu ponto de vista, é possível criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no <i>campus</i> , com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
15- Como você observa a participação e o controle social nas ações da gestão do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
16- Você acredita que seja possível aprimorar a relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
17- Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I - “dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”, da Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar n.º 101/2000 – denominada

<p>“Lei de Responsabilidade Fiscal”, Lei n.º 12.527/2011 – conhecida como “Lei de Acesso à Informação” e Lei Complementar n.º 131/2009 – denominada “Lei de Transparência”)?</p>
<p>18- Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?</p>
<p>19- Quais as ferramentas disponíveis à administração que podem, segundo a sua visão, exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?</p>
<p>20- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?</p>
<p>21- Como você observa a relação entre a os órgãos executivos e o CONCAM? O que poderia ser feito para aprimorar esta relação?</p>
<p>[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.</p>
<p>22- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA 7 – DISCENTES MEMBROS DO CONCAM DO CAMPUS

Perguntas direcionadas aos Discentes membros do CONCAM
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre sua relação com o IFSP e suas atribuições enquanto membro do CONCAM.
1- Há quanto tempo você é aluno do IFSP?
2- Você é Conselheiro do <i>Campus</i> Hortolândia há quanto tempo?
3- Quais são suas atribuições como membro do CONCAM?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.
4- Como você observa a participação e o controle da sociedade nas ações da gestão do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
5- Você acredita que seja possível aprimorar a relação “ <i>campus/comunidade</i> ”? Caso entenda que sim, como isso seria possível?
6- Como você avalia a atuação do CONCAM com relação às ações referentes à transparência, à prestação de contas e à participação da comunidade na gestão? O que pode ser melhorado?
7- Como você avalia a atuação do CONCAM junto à administração do <i>campus</i> ? O que precisa ser melhorado?
8- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Em caso positivo, quais tipos de comissões você percebe que atenderiam as demandas de assessoramento do CONCAM?
9- Sob o seu ponto de vista, o Conselho de <i>Campus</i> é capaz de, através de sua atuação, mitigar o conflito de interesses entre a comunidade e a administração?
10- A implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> poderia, sob o seu ponto de vista, contribuir para com o trabalho do CONCAM?
11- Como você observa o interesse de pais, alunos e da comunidade de forma geral, nas ações da administração do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
12- Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?
13- Com base na atual composição do CONCAM, como você avalia a representação da comunidade?
14- Você entende que com a sua participação no CONCAM, houve melhorias com relação às demandas dos estudantes do <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
15- Como você avalia a forma como a administração do <i>campus</i> disponibiliza informações e a prestação de contas?
16- Como membro do CONCAM, você passou a ter acesso às informações gerenciais do <i>campus</i> ?
17- Como você observa a relação entre a os órgãos executivos e o CONCAM? O que poderia ser feito para aprimorar esta relação?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
18- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 8 – COORDENADOR DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

Perguntas direcionadas ao Coordenador de Contabilidade e Finanças
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.
1- Qual é o seu cargo?
2- Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3- Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4- E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5- Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.
6- Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7- Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no IFSP?
8- E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
9- Como você observa a atuação do CONCAM com relação à Governança Corporativa?
10- Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11- Observando o atual quadro de pessoal do <i>campus</i> Hortolândia, como você avalia a possibilidade de formar essas comissões, sem que a atuação dos servidores não comprometa as atribuições de seus cargos?
12- Sob sua perspectiva, a implantação de um sistema de Governança Corporativa afetaria de que forma a atuação da Coordenadoria de Contabilidade e Finanças?
13- Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses entre comunidade e gestão?
14- Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I - “dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”, da Constituição Federal de 1988, da Lei Complementar n.º 101/2000, denominada “Lei de Responsabilidade Fiscal”, da Lei n.º 12.527/2011, conhecida como “Lei de Acesso à Informação” e da Lei Complementar n.º 131/2009, conhecida como “Lei de Transparência”)?
15- Quais seriam as mudanças que poderão ocorrer com a implantação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
16- Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?

17- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
18- Existe a possibilidade de criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no campus, com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
19- Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do <i>campus</i> ?
20- Quais as ferramentas disponíveis à administração podem exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
21- Existem ferramentas que a administração não dispõe, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?
22- Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
23- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 9 – RESPONSÁVEL PELA CONFORMIDADE EM GESTÃO

Perguntas direcionadas ao Responsável pela Conformidade em Gestão	
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.	
1-	Qual é o seu cargo?
2-	Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3-	Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4-	E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5-	Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.	
6-	Como observa os mecanismos atualmente vigentes de disponibilização de informações sobre a gestão (transparência), a prestação de contas e a participação da comunidade (interna e externa) na gestão?
7-	Quais os aspectos que, sob o seu ponto de vista, favorecem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no IFSP?
8-	E quais os aspectos que impedem ou restringem a implementação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
9-	Como você observa a atuação do CONCAM com relação à Governança Corporativa?
10-	Você observa a necessidade de criação de comissões para assessorar o CONCAM em suas atividades? Caso perceba, quais tipos de comissões entende que seriam essenciais para este assessoramento?
11-	Observando o atual quadro de pessoal do <i>campus</i> Hortolândia, como você avalia a possibilidade de formar essas comissões, sem que a atuação dos servidores não comprometa as atribuições de seus cargos?
12-	Sob sua perspectiva, a implantação de um sistema de Governança Corporativa afetaria de que forma a atuação da Conformidade de Gestão?
13-	Você acredita que a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP possibilitará a mitigação de interesses entre comunidade e gestão?
14-	Como você observa o alinhamento da transparência e prestação de contas da instituição hoje, no que tange aos aspectos legais sobre o tema (art. 5.º inciso, XXXIII do capítulo I - “dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos”, da Constituição Federal de 1988, da Lei Complementar n.º 101/2000, denominada “Lei de Responsabilidade Fiscal”, da Lei n.º 12.527/2011, conhecida como “Lei de Acesso à Informação” e da Lei Complementar n.º 131/2009, conhecida como “Lei de Transparência”)?
15-	Quais serão, sob o seu ponto de vista, as mudanças que poderão ocorrer com a implantação de um sistema de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia?
16-	Você acredita que essas mudanças impactariam nas decisões gerenciais? Como?

17- Você entende como necessária a implantação do nível I de Governança Corporativa em nosso <i>campus</i> ? Acredita que é possível procedermos com a implementação?
18- Existe a possibilidade de criarmos uma estrutura completa de Governança Corporativa no <i>campus</i> , com comissões de assessoramento, <i>compliance</i> (verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos dispostos nos manuais e nas normas legais), etc? Caso entenda que não seja possível, acredita que uma estrutura mais simples atenderia aos objetivos de propostos?
19- Como a administração pode identificar e avaliar a existência de fatores internos e externos que possam afetar adversamente ou favorecer a realização dos objetivos do <i>campus</i> ?
20- Quais as ferramentas atualmente disponíveis à administração podem exercer um papel de destaque e favorecer a implementação da Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP?
21- Existem ferramentas que a administração não dispõe atualmente, e que você entenda que sejam imprescindíveis para o pleno funcionamento de um sistema de Governança Corporativa?
22- Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.
23- Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?

ROTEIRO DE ENTREVISTA 10 – DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DO IFSP

Perguntas direcionadas ao Diretor de Planejamento e Orçamento do IFSP	
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Primeiramente eu preciso perguntar alguns dados preliminares sobre seu cargo e suas atribuições.	
1-	Qual é o seu cargo?
2-	Há quanto tempo você está em exercício no IFSP?
3-	Quais foram os cargos que ocupou na rede e por quanto tempo?
4-	E neste cargo especificamente, você está há quanto tempo?
5-	Quais são suas atribuições neste cargo?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Nosso tema agora será sobre a governança corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP.	
6-	Como você avalia os a atuação dos Conselhos de Campus com relação aos aspectos: transparência, prestação de contas e participação social, atualmente presente nos <i>campi</i> do IFSP?
7-	Quais são, sob o seu ponto de vista, os maiores desafios para a implantação de um sistema de Governança Corporativa nos <i>campi</i> ?
8-	E quais são os elementos que podem favorecer a instituição neste processo?
9-	Você acredita que a implementação da Governança Corporativa nos <i>campi</i> do IFSP possibilitará a mitigação do conflito de interesses entre comunidade e gestão?
10-	Como você observa a participação de servidores em funções de assessoramento ao CONCAM? Sob o seu ponto de vista, seria possível conciliar as atribuições dos cargos com o trabalho de assessoria ao CONCAM?
11-	O projeto de implantação do nível I de Governança Corporativa no <i>campus</i> Hortolândia do IFSP teria o apoio e o suporte da Diretoria de Planejamento e Orçamento do IFSP?
12-	Sob sua perspectiva, este projeto poderia ser replicado para outros <i>campi</i> do IFSP?
13-	Quais seriam, sob a sua perspectiva, os canais mais adequados para o compartilhamento de informações com a comunidade?
14-	Como você avalia a atuação do Conselho Superior, da Auditoria Interna (AUDIN) e dos conselhos e comitês no que se refere aos aspectos transparência, prestação de contas e participação e controle social na gestão do IFSP? Quais práticas podem ser melhoradas e multiplicadas aos <i>campi</i> ?
[fala introdutória do próximo bloco de questões] Agradecemos a sua participação e o seu envolvimento nos esclarecimentos das questões realizadas.	
15-	Você deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos e/ou esclarecer algum comentário realizado? Quais?