

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Wagner José Pires

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO:**

Um estudo da perspectiva dos Agentes de Governança e da percepção
dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis

Belo Horizonte

2017

Wagner José Pires

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO:**

Um estudo da perspectiva dos Agentes de Governança e da percepção
dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte

2017

Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Mestrando(a): Wagner José Pires

Matrícula: 0770763

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Orientador(a): Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha

Título: Análise das práticas de Governança Corporativa em uma instituição federal de ensino: Um estudo da perspectiva dos Agentes de Governança e da percepção dos Stakeholders do CEFET-MG, Campus Divinópolis

Data: 16/08/2017

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Prof^a. Dr^a. Maria Elizabeth Antunes Lima
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira
Fundação Pedro Leopoldo

Dedico este trabalho a Deus, autor e consumidor da minha fé; à minha esposa Pamy e ao meu filho Lucas, pelo amor, paciência e compreensão nas minhas ausências; e aos meus pais Waldivino e Lita pelos exemplos que exercem em minha vida quanto ao sonhar, esforçar, batalhar e vencer. Amo vocês, muito mais do que podem imaginar.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o qual me deu, através de Jesus Cristo, a minha salvação, a minha família e todas as conquistas de minha vida, inclusive este êxito acadêmico. Como está escrito: “Alguns confiam em carros e outros em cavalos” (poderia ser: em seus próprios conhecimento e esforços), “mas eu farei menção do nome do Senhor, meus lábios sempre te exaltarão” (Salmos 20:7 e 63:3).

À minha família: o que falar de você, minha amada esposa Pamy, em quem encontro lealdade, socorro, companheirismo, força na hora da fraqueza e amor incondicional. Dizer isso seria muito pouco. Posso dizer que nestes 11 anos de casamento, nunca conquistei nada sozinho, e esta vitória acadêmica não foge à regra. Obrigado, Deus, por me dar uma esposa sábia, que a cada dia edifica o nosso lar. Podem existir mulheres virtuosas, mas você a todas supera (Provérbios 31:29 e 14:1). Ao meu filho, Lucas, que, apesar de existir somente há 7 anos, alegre e abençoa a minha vida diariamente.

Ao meu pai, Waldivino Pires, que com muito esforço e sabedoria conduziu (e continua conduzindo, nestes 80 anos de vida) uma família com 6 filhos, 5 noras, 1 genro e 9 netos a servir a um Deus vivo. Pai, você é o meu exemplo, de que com direcionamento e fidelidade a Deus, empenho e esforço, contabilizam-se conquistas nesta vida e na eternidade. Que eu consiga ser sábio (como o senhor é) para passar o que aprendi contigo ao meu filho, essa é a minha oração diariamente.

À minha mãe, Lita, que construiu um lar abençoado, que não deteve esforços em aprender conhecimentos sobre Geografia, Matemática, Português para nos ensinar em nossos deveres da escola, apesar de ter somente a 3ª série, e que sempre me incentivou a dar continuidade aos meus estudos.

Aos meus irmãos, Valdeci, Vailton, Valdir, Vanilson e Vanêssa. Vocês exerceram grande influência em minha vida, ajudaram a moldar o que sou hoje.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Gustavo Rodrigues Cunha, pelo auxílio (muitas vezes, nas horas de seu descanso) e pela paciência na caminhada deste mestrado.

Aos professores Rodrigo Alves, Marcelo Paraná e Jomara Corgozinho, pelas preciosas contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

Ao CEFET-MG, por incentivar a formação dos servidores da Instituição.

Às diretoras do CEFET-MG, Campus Divinópolis, Sandra e Rosália pelo incentivo e apoio.

Aos técnicos administrativos, professores, gestores e alunos do CEFET-MG, Campus Divinópolis, por, gentilmente, me concederem entrevistas e por responderem aos questionários.

A toda a equipe do Centro Universitário Unihorizontes.

RESUMO

O objetivo geral desta dissertação consistiu em analisar a perspectiva dos Agentes de Governança e a percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, sobre as práticas de Governança Corporativa na unidade, tomando por base os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle defendidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU, em seu manual intitulado Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria. Nesse enredo, elegeram-se como Agentes de Governança aqueles a quem foi delegada autoridade pela sociedade para administrar os ativos e os recursos públicos do CEFET-MG, em consonância com o que defende o TCU (2014). Como *Stakeholders*, elegeu-se a comunidade interna da instituição, ou seja, seus professores, técnicos administrativos e alunos, conforme o conceito mais restrito de Freeman (1984). Assim, os sujeitos da pesquisa foram gestores, professores, técnicos administrativos e alunos do CEFET-MG, Campus Divinópolis. Para tanto, o presente estudo desenvolveu uma abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizando-se como pesquisa descritiva pelo método do estudo de caso. As técnicas de coleta de dados foram: pesquisa documental, entrevista semiestruturada e questionário estruturado. Na pesquisa documental, pesquisaram-se leis, normas, decretos, resoluções e relatórios. Realizaram-se também 9 entrevistas com os Agentes de Governança, cujos dados coletados foram analisados e tratados pela técnica de análise de conteúdo. Aplicaram-se, por conseguinte, 496 questionários, com base na escala de frequência do tipo *Likert*, entregues em mãos para 44 professores, 25 técnicos administrativos, 305 alunos de nível médio e 122 alunos de nível superior. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análise no Pacote Estatístico SPSS, versão 20.0.0. Em seguida, procedeu-se à avaliação das variáveis Liderança, Estratégia e Controle através da estatística descritiva e, posteriormente, realizaram-se testes não paramétricos de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e *Post Hoc*. O estudo identificou que a instituição de ensino em análise, no limite desta dissertação, atende parcialmente ao que recomenda o TCU concernente aos mecanismos de governança (Liderança, Estratégia e Controle), carecendo de aprimoramento, na perspectiva dos agentes e na percepção dos *Stakeholders*. No mecanismo de Liderança, constatou-se fragilidade no processo de monitoramento da gestão, bem como necessidade de aperfeiçoar a avaliação de desempenho e as diretrizes que balizam a divulgação e o monitoramento das principais metas dos agentes. Quanto ao mecanismo de Estratégia, constatou-se que os agentes tendem a tratar primeiro as demandas relacionadas à categoria a qual eles representam, em detrimento de uma visão global. No último mecanismo proposto pelo TCU, isto é, Controle, verificaram-se: a indisponibilidade de canais de comunicação que abranjam uma maior parte de interessados, para a divulgação de relatórios de gestão e prestação de contas, restringindo-se a reuniões; a ausência de diretrizes que orientem os agentes a terem um plano de continuidade em relação às demandas permanentes do campus; a recente instauração da auditoria interna e a indisponibilidade de relatórios desse órgão no *site* oficial.

Palavras-chave: Governança Corporativa. *Stakeholders*. Instituição de ensino.

ABSTRACT

The general objective of this dissertation was to analyze the perspective of Governance Agents and the perception of Stakeholders from CEFET-MG, Campus Divinópolis, about Corporate Governance practices at the unit, based on the mechanisms of Leadership, Strategy and Control defended by the Brazilian Federal Audit Court – TCU and published on its manual titled Public Governance: Basic Reference Guide of Governance Applicable to Organs and Entities of the Public Administration and Improvement Promoting Actions. In this scenario, Governance Agents mean those who have been delegated authority by society to manage the public assets and resources of CEFET-MG, according to TCU recommendations (2014). Stakeholders mean the internal community of the institution, that is, teachers, administrative technicians and students, based on the more restricted concept by Freeman (1984). Therefore, the research subjects were managers, teachers, administrative technicians and students from CEFET-MG, Campus Divinópolis. The present study has a qualitative and quantitative approach and is classified as a descriptive research since it is based on the case study method. The techniques of data collection were: documentary research, semi-structured interview and structured questionnaire. In the documentary research, laws, norms, decrees, resolutions and reports were investigated. Also, nine interviews with the Governance Agents were conducted, and the data were analyzed and treated through content analysis technique. Likewise, 496 questionnaires, based on the Likert-type frequency scale, were conducted with 44 teachers, 25 administrative technicians, 305 secondary school students and 122 higher education students. The collected data were tabulated and submitted to analysis through SPSS Statistical Package, version 20.0.0, followed by the evaluation of the variables Leadership, Strategy and Control through descriptive statistics and non-parametric tests of Mann-Whitney, Kruskal-Wallis and Post Hoc. The study identified that the teaching institution in analysis, within the limits of this dissertation, partially complies with TCU recommendations with regard to the governance mechanisms of Leadership, Strategy and Control. which means it lacks improvement, from the perspective of its Governance Agents and Stakeholders. As for the Leadership mechanism, there is a weak process of management monitoring as well as the need to improve the performance evaluation and the guidelines for dissemination and monitoring of the main goals of the agents. As for the Strategy mechanism, it was found that agents tend to favor the demands related to their job category rather than having a global vision. As for the Control mechanism, it was verified: unavailability of communication channels that covers a greater part of stakeholders for disclosure of management reports and rendering of accounts, being restricted to meetings; absence of guidelines for agents to have a continuity plan in relation to the permanent demands of the institution; recent establishment of the internal audit and unavailability of its reports on the official website.

Keywords: Corporate Governance. Stakeholders. Education Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 –	Distribuição dos <i>campi</i> do CEFET-MG.....	25
FIGURA 2 –	Organograma do CEFET-MG, Campus Divinópolis.....	28
FIGURA 3 –	Relação Principal x Agentes nas IFES.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Diversos itens de despesa do Governo Federal: 2004 a 2014 (% da Receita Líquida do Tesouro Nacional).....	17
TABELA 2 –	Distribuição da população e da amostra por grupo de interesse.....	51
TABELA 3 –	Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos e ocupacionais.....	96
TABELA 4 –	Análise da confiabilidade da escala – alfa de Cronbach.....	97
TABELA 5 –	Análise descritiva dos indicadores de Liderança.....	98
TABELA 6 –	Análise descritiva dos indicadores de Estratégia.....	99
TABELA 7 –	Análise descritiva dos indicadores de Controle.....	100
TABELA 8 –	Teste de comparação de tendência central de Liderança, Estratégia e Controle <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais – Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.....	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Princípios globais de Governança Corporativa.....	33
QUADRO 2 –	Síntese dos principais autores de pesquisas anteriores.....	43
QUADRO 3 –	Categorias de análise da pesquisa.....	53
QUADRO 4 –	Caracterização dos Entrevistados.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	19
1.2	Objetivo geral	19
1.2.1	Objetivos específicos	20
1.3	Justificativa	20
2	AMBIÊNCIA	24
2.1	Visão geral da instituição	24
2.2	Caracterização da instituição a ser estudada	26
3	REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1	Governança Corporativa: concepções, princípios e práticas	31
3.2	Governança Corporativa na Administração Pública brasileira	37
3.3	Teoria da Agência e a gestão pública	39
3.4	Teorias do <i>Shareholder</i> e dos <i>Stakeholders</i>	41
3.5	Estudos empíricos sobre Governança Corporativa no setor público brasileiro	44
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	48
4.2	Unidade de análise, sujeitos de pesquisa e população	50
4.3	Técnica de Coleta de dados	52
4.4	Técnica de Análise de dados	57
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	61
5.1	Caracterização dos Entrevistados	61
5.2	Análise do mecanismo de Liderança na perspectiva dos Agentes de Governança	62
5.3	Análise do mecanismo de Estratégia na perspectiva dos Agentes de Governança	74
5.4	Análise do mecanismo de Controle na perspectiva dos Agentes de Governança	85
5.5	Avaliação dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle na percepção dos <i>Stakeholders</i>	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	122
	APÊNDICE B – Questionário	125
	APÊNDICE C – Teste de normalidade dos dados – Shapiro-Wilk.	128

APÊNDICE D – Teste <i>Post Hoc</i> de Kruskal-Wallis – Liderança <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais.....	129
APÊNDICE E – Teste <i>Post Hoc</i> de Kruskal-Wallis – Estratégia <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais.....	130
APÊNDICE F – Teste <i>Post Hoc</i> de Kruskal-Wallis – Controle <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais	131

1 INTRODUÇÃO

O tema central desta dissertação envolve a aplicabilidade dos fundamentos da Governança Corporativa em uma instituição federal de ensino (IFES), o CEFET-MG, Campus Divinópolis, situado no oeste de Minas Gérias.

Os fundamentos do fenômeno organizacional, tal como são conhecidos hoje em dia, chamado de Governança Corporativa, tiveram suas origens nos debates sobre a separação entre a propriedade e a direção das sociedades anônimas, analisados por Adolf A. Berle e Gardiner C. Means, na década de 1930, em uma obra intitulada *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*. Depois dos rudimentos criados por esses autores, surgiram três marcos históricos que formaram os pilares da moderna Governança Corporativa: o trabalho de Robert A. G. Monks, em 1980; o Relatório *Cadbury*, editado em 1992; e a publicação dos princípios da Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento – OECD, cujo título é *Principles of Corporate Governance*, no ano de 1999 (SILVA JÚNIOR, 2006).

Anos mais tarde, principalmente após a década de 1990, quando os princípios da governança evoluíram para um conjunto de iniciativas, diversos autores e instituições ligadas à disseminação dessa temática, como Lodi (2000), Capella (2008), IBGC (2009), TCU (2014), Silveira (2015), reconheceram a multiplicidade e a falta de consenso sobre a definição de Governança Corporativa, tanto no meio acadêmico como no meio mercadológico (SILVA JÚNIOR, 2006).

A título de exemplo, citam-se alguns conceitos, tanto de acadêmicos como de instituições ligadas ao desenvolvimento e a práticas da Governança Corporativa.

Lodi (2000, p. 24), um dos fundadores do IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração), depois chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que é a principal referência no Brasil sobre Governança Corporativa, reproduziu assim o conceito adotado pelo próprio IBGC:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). (LODI, 2000, p. 24).

Na mesma linha do IBGC, o próprio Lodi transcreveu a definição adotada no Relatório *Cadbury*: “é o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Ela coloca os conselheiros no centro de qualquer discussão sobre GC” (LODI, 2000, p.25).

Conforme Bermi (2015), o manual de autoria dos professores Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti é um dos manuais de estudo de Governança Corporativa mais difundido no Brasil. Andrade e Rossetti (2009) reproduziram alguns conceitos de algumas organizações multilaterais que veem nos princípios da Governança Corporativa uma base sólida para o crescimento econômico e para a integração global de mercados, reforçando que a governança não é mais um modismo.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE explana a governança como um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, ambiental e social (OCDE, 2004).

O Banco Mundial vê a governança como a compreensão da estrutura dos processos, da direção e do controle das sociedades (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Já o G8, que é o grupo internacional formado pelos sete países mais desenvolvidos e industrializados do mundo, com a participação adicional da Rússia, entende a Governança Corporativa como “um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura econômica global” (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 26).

No Brasil, a ênfase nos debates sobre Governança Corporativa iniciou em meados da década 1990, principalmente com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que é reconhecido nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança no país (SILVA

JÚNIOR, 2006). Segundo o IBGC, os princípios básicos da Governança Corporativa que, se adotados, resultarão em boa governabilidade e otimização do valor da organização em longo prazo são: transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Conforme Andrade e Rossetti (2009), a disseminação e a prática da Governança Corporativa ajudarão a construir um mundo melhor no século XXI. Devido a isso, seus fundamentos não podem ficar limitados ao sistema empresarial, devem migrar para o Estado.

Nesse cenário de aplicação dos fundamentos da governança no setor público brasileiro, o histórico é recente, tendo em vista que um dos marcos que possibilitou as discussões acerca dessa temática se deu com a promulgação da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal (MELLO, 2006; SANTOS, 2016).

Ainda nesse prisma, o Tribunal de Contas da União – TCU, responsável por fiscalizar as entidades da administração direta e indireta, segundo o artigo 70 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), e órgão de controle externo auxiliar do Congresso Nacional, vem se empenhando em esclarecer e incentivar os agentes e instituições públicos na adoção de boas práticas de governança.

Como frutos desse empenho, no ano de 2014, o TCU publicou três documentos considerados um marco para o avanço da Governança Corporativa no setor público brasileiro: o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública; o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas; e os 10 Passos para a Boa Governança. Para a organização e estruturação desses documentos, foram consultadas diversas fontes correlatas, como códigos de melhores práticas de Governança Corporativa de diversos países – como IBGC, IFAC, CIPFA, COSO, NETHERLANDS –, além de artigos científicos, dentre outros. O TCU formulou o seguinte conceito como resultado dessas consultas:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014, p. 42).

Diante dessa universalidade de definições, para fins deste estudo, optou-se por adotar a definição de governança do TCU, além de adotar como estrutura guiante o que está redigido nos documentos publicados por essa corte no que tange à Governança Corporativa no setor público.

A corte de contas federal foi escolhida para fins de subsidiar as análises devido a três motivos: o primeiro refere-se ao fato de essa corte ser designada pela Constituição Federal de 1988 como a detentora do poder de fiscalizar os órgãos da administração pública federal, exercendo, assim, uma forte influência nas práticas adotadas por essas entidades. A segunda razão se deve à relevância das publicações dessa corte no que tange à Governança Corporativa, pois elas se embasaram em diversos e significativos documentos correlatos, como: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009); *Good Governance in the Public Sector* (IFAC, 2013); *Good Governance Standard for Public Services* (CIPFA, 2004); *International Control – Integrated Framework* (COSO, 2013); *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector* (INTOSAI); Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, dentre outros (TCU, 2014, p.41).

O terceiro motivo se refere à importância do TCU no cenário nacional e internacional, em se tratando de aplicação dos princípios de Governança Corporativa no âmbito público. Em outubro de 2013, esse tribunal assinou um protocolo de intenções com a OCDE, com o objetivo de liderar um estudo internacional, com a participação de 12 países, destinado à identificação de boas práticas de governança pública (TCU, 2014, p.12). Todos esses argumentos justificam o motivo da escolha deste tribunal, além de demonstrar a sua importância e prestígio no campo da governança pública, tanto no âmbito nacional como no cenário internacional.

Essa corte federal consagra a relevância da governança no setor público, tanto que reconhece que a “melhoria da governança pública nos municípios, nos estados e na

União é o grande desafio do Brasil” (TCU, 2014, p. 9). Exemplificando os desafios de transição entre o subdesenvolvimento e o desenvolvimento que uma nação precisa vencer, o TCU destaca o investimento na educação como um dos setores-chave para o desenvolvimento da pátria.

Nesse cenário de investimento público na educação, o boletim legislativo do Senado Federal, sob número 26, de 2015, demonstrou que, no ano de 2014, a União aplicou 1,7% do produto interno bruto (PIB) do país nessa área, conforme descrito na TAB.1.

Tabela 1 – Diversos itens de despesa do Governo Federal: 2004 a 2014 (% da Receita Líquida do Tesouro Nacional)

	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	Varição 2004-14
Abono salarial e seguro-desemprego	2,7	3,3	3,5	3,8	4,2	4,4	4,5	5,3	96%
LOAS e RMV	2,1	2,6	2,7	2,9	3,0	3,3	3,4	3,8	78%
Bolsa Família	1,4	1,3	1,8	1,7	2,0	2,3	2,4	2,6	90%
Benefícios previdenciários	35,7	36,7	34,2	32,7	34,4	35,9	36,6	38,9	9%
Saúde	9,1	8,6	8,2	7,9	8,4	8,8	8,4	9,3	25%
Educação	4,0	4,2	4,6	5,9	6,6	7,6	7,8	9,3	130%
Pessoal (exceto saúde e educação)	22,2	22,3	21,4	20,3	20,6	19,8	18,8	19,7	-11%
Investimento (exceto saúde e educação)	2,1	2,8	3,9	4,7	4,1	3,8	3,7	4,3	107%
Memo: Receita líquida (R\$ bilhões) valor nominal	352	451	584	779	818	881	991	1.014	

Fonte: Mendes, 2015.

Observa-se que a educação desponta como o item que mais cresceu, havendo uma forte expansão nos dispêndios desses recursos. Em 2004, os desembolsos para esse setor equivaliam a 4% da receita líquida do Tesouro, já no ano de 2014, os desembolsos equivaleram a 9,3%, um salto de 130%. Esses dados realçam a crescente alocação de recursos na educação do país, reforçando a relevância do

tema para a sociedade no que tange à administração desses recursos, tendo em vista que se trata de recursos advindos da arrecadação de impostos.

Nesse cenário de magnitude da aplicabilidade da Governança Corporativa no setor público e da relevância dada ao investimento na educação, inserem-se as instituições federais de ensino – IFES como sendo aquelas mantidas pelo Poder Público, sendo organizadas como autarquia, ou seja, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar (CEFET-MG, 2017).

Estudos anteriores manifestaram a diminuta quantidade de investigações que envolvem a Governança Corporativa no setor público, além de eles serem incipientes (MELLO, 2006; CAVALCANTE, 2011; SANTOS, 2016).

O interesse nesse tema se deve ao fato de poder contribuir para demonstrar o nível de governança em uma instituição federal de ensino, tomando como guia o TCU, possibilitando a análise crítica dessa administração e, possivelmente, comparando com outras análises que venham a ser desenvolvidas em pesquisas futuras. As práticas de Governança Corporativa, segundo princípios definidos pelo TCU, apontam para a importância também da responsabilidade corporativa, contemplando o enfoque social e ambiental da gestão das IFES, com visão de longo prazo, exigindo práticas para além da simples gestão de recursos públicos. Avaliar em que medida as práticas de governança refletem as recomendações do TCU significa, também, avaliar o lugar social e a responsabilidade das IFES no processo de educação transformadora.

Outro fato importante, que corrobora os objetivos deste estudo, refere-se às mudanças na estrutura organizacional no CEFET-MG. Desde o ano de 2012, vêm ocorrendo alterações significativas, o que pode ser observado no sítio de seu órgão máximo, Conselho Diretor¹, através da Resolução CD-049/12, e que vêm perdurando até o ano de 2016, pela Resolução CD-021/16.

¹ www.conselhodiretor.cefetmg.br

Tendo em vista os conteúdos apresentados até aqui, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a perspectiva dos Agentes de Governança e qual a percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, sobre as práticas de Governança Corporativa na instituição, à luz dos mecanismos defendidos pelo TCU?

Agentes de Governança são autoridades máximas, dirigentes ou representantes eleitos, a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos (TCU, 2014 p. 43). Embasado nesse conceito do TCU, para fins desta pesquisa, adotam-se como Agentes de Governança do CEFET-MG, Campus Divinópolis, os Conselheiros da Congregação², seu Diretor e os Chefes de Departamentos, todos eleitos pela comunidade acadêmica e responsáveis pelas Unidades Organizacionais de autoridade máxima do campus, conforme demonstrado no organograma dessa instituição de ensino (FIG. 2).

Elege-se como *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, a comunidade interna desse centro, isto é, seus professores, técnicos administrativos e alunos, embasado no conceito mais restrito abordado por Freeman (1984): indivíduos, ou grupos, de que a organização depende para sobreviver.

1.1 Objetivos

Na sequência, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

1.2 Objetivo geral

Para responder ao problema de pesquisa, foi traçado como objetivo geral deste trabalho analisar a perspectiva dos Agentes de Governança e a percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, sobre as práticas de Governança

² Congregação é um órgão colegiado, com competência de deliberação e normatização no que concerne às atividades de planejamento e gestão da Unidade.

Corporativa na unidade, tomando por base os três mecanismos defendidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU, isto é, Liderança, Estratégia e Controle.

1.2.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar e verificar a existência do mecanismo Liderança nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, conforme preceitos do TCU;
- 2) Investigar e averiguar a existência do mecanismo Estratégia nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, segundo as diretrizes do TCU;
- 3) Detectar e confirmar a existência do mecanismo Controle nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, conforme preceitos do TCU;
- 4) Avaliar os mecanismos de governança defendidos pelo Tribunal de Contas da União, isto é, Liderança, Estratégia e Controle, na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis.

1.3 Justificativa

A relevância desta pesquisa está inserida no plano acadêmico, institucional e social, tendo em vista que ações (mecanismos) que possibilitam uma gestão mais eficiente de recursos públicos, buscando transparência, equidade, prestação de contas e participação da coletividade, podem impactar nas três áreas supracitadas. Somam-se a isso, segundo Andrade e Rossetti (2009), o aperfeiçoamento, a disseminação e a prática da Governança Corporativa, em seus desenvolvimentos-chave, que ajudarão a construir um mundo melhor no século XXI.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa se justifica por contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre o tema, tendo em vista que a temática Governança Corporativa é contemporânea, considerando que o uso dessa expressão registra-se pela, primeira vez, somente no ano de 1991, por Robert Monks, ou seja, há pouco mais de 25 anos (SILVA JÚNIOR, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Nos propósitos deste estudo, isto é, pesquisar a aplicação dos conceitos e fundamentos da governança no setor público, o tema ainda é mais hodierno, já que somente no ano de 1995 surgiram as primeiras intenções e os primeiros documentos que balizavam a utilização da governança no meio público, dentre os quais se citam os precursores: *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) e *The Australian National Audit Office* (ANAO) (RYAN; NG, 2000; CAVALCANTE, 2011; SANTOS, 2016;). Contracenando com essa temática, no âmbito brasileiro, os estudos iniciaram-se com a promulgação da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), ou seja, há pouco mais de 15 anos (MELLO, 2006; SANTOS, 2016). Ao tornar mais restrita a aplicação do termo “governança”, vinculando-o ao Estado, outro fato relevante, já detectado nos estudos de Mello (2006), Cavalcante (2011) e Santos (2016), é a diminuta quantidade de investigações que envolvem os temas Governança Corporativa e setor público, além de serem incipientes.

Em pesquisa realizada em fevereiro de 2017, no *site* da biblioteca eletrônica *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), pesquisando pelos termos “governança corporativa” e “*stakeholder*”, encontraram-se apenas três registros, porém nenhum deles tratava de governança na área pública nem em instituições de ensino.

Em seguida, dando continuidade à investigação, realizou-se busca no portal de periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), utilizando-se os mesmos termos, “governança corporativa” e “*stakeholder*”, deparando-se com 53 trabalhos, sendo que somente dois tratavam de governança no setor público, entretanto, nenhum deles em estabelecimento de ensino.

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), na qual são registradas

as teses e dissertações produzidas nas instituições de ensino superior e de pós-graduação de todo o Brasil, foram utilizados os termos “governança corporativa” e “*stakeholder*” no intervalo dos últimos 20 anos, ou seja, do ano de 1996 a 2016, obtendo como resposta 95 registros de dissertações. Em uma análise mais criteriosa, foram identificados apenas oito dissertações que tratavam de governança no setor público, e apenas uma relacionada às práticas de Governança Corporativa em instituições federais de ensino.

Isso exposto, acredita-se que este estudo permitirá um aprofundamento acerca desse tema, além de contribuir para o desenvolvimento de pesquisas futuras do gênero em outras instituições, colaborando, assim, com o desenvolvimento científico. Poderá contribuir, também, para pesquisas relacionadas à teoria dos *Stakeholders*, tendo em vista que existem poucas pesquisas que relacionam esse tema às instituições de ensino (MAINARDES *et al.*, 2010).

No contexto institucional, considera-se que esta pesquisa poderá dar suporte à instituição estudada, a partir de uma compreensão maior sobre as expectativas dos *Stakeholders* no que tange às práticas de Governança Corporativa nos processos do campus. Uma vez que o presente estudo está alinhado à percepção dos *Stakeholders* acerca dessas práticas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, pretende-se contribuir para que os agentes de governança desse campus, compreendido entre os seus conselheiros, diretor e chefes dos departamentos, possam implementar políticas baseadas no atendimento das demandas de seus *Stakeholders*, formados por seus professores, técnicos administrativos e alunos.

No âmbito social, considera-se que uma gestão eficiente é aquela que alcança bons resultados e, em se tratando de setor público, atingir bons resultados tem o sentido de atendimento às demandas, aos interesses e às expectativas dos *Stakeholders*, criando valor público (MARTINS; MARINI, 2010). Em outras palavras, uma gestão eficiente de uma organização pública trará benefícios para a coletividade, já que os recursos financeiros utilizados por essas instituições provêm do pagamento de impostos pela sociedade.

Esta dissertação foi elaborada a partir de uma sugestão de pesquisa contida no trabalho de Santos (2016), cuja proposta era aprofundar, em uma pesquisa futura, na efetividade das práticas relacionadas à Governança Corporativa em uma IFES, já que no trabalho citado somente os gestores foram as fontes de dados e pesquisa. Isso exposto, a proposta deste estudo é analisar as práticas de Governança Corporativa na perspectiva dos Agentes de Governança e na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis.

Este estudo está organizado em sete seções, das quais a primeira é esta introdução, que apresenta o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa para a realização deste trabalho. A segunda seção trata da ambiência em que a pesquisa está inserida. A terceira seção aborda o referencial teórico que sustenta este estudo. Na quarta seção, encontram-se os procedimentos metodológicos; na quinta, a apresentação e análise dos resultados; na sexta, as considerações finais e, finalizando, na última seção, encontram-se as referências, os apêndices e os anexos.

2 AMBIÊNCIA

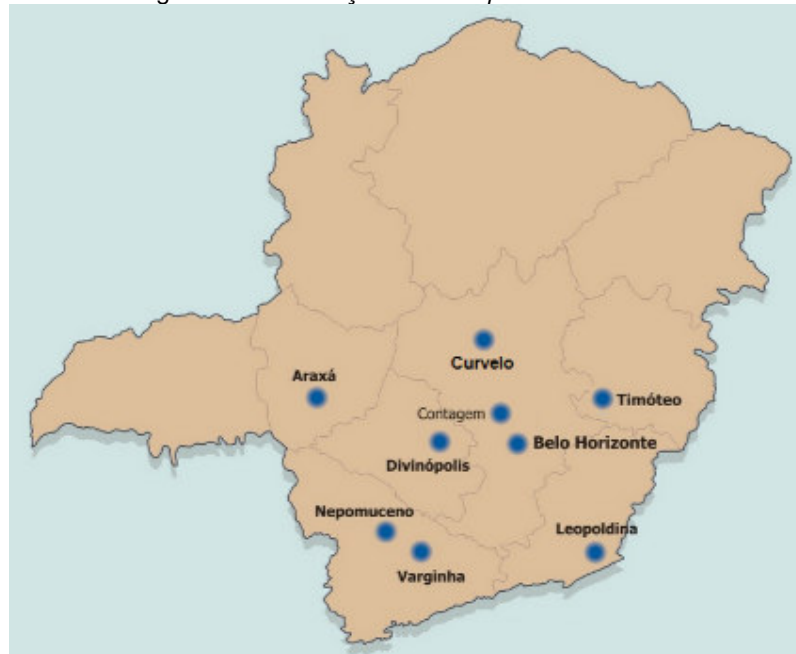
Nesta seção, apresenta-se uma visão geral da instituição CEFET-MG e do campus Divinópolis, que será o local a ser pesquisado. O conteúdo que será apresentado foi obtido por meio de consultas ao *site* institucional e a documentos disponibilizados pela instituição.

2.1 Visão geral da instituição

O presente estudo se realiza em uma instituição federal de ensino superior situada no oeste do estado de Minas Gerais. Considerada como uma autarquia de regime especial e vinculada ao Ministério de Educação (MEC), possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar.

O CEFET-MG é uma instituição de ensino centenária, atuando na Educação Tecnológica de forma verticalizada, em todos os níveis e graus de ensino, da pesquisa aplicada à extensão. Teve sua origem no Decreto nº 7.566, assinado pelo então Presidente Nilo Peçanha, em 23 de Setembro de 1909. Em 1972, foram criados os primeiros cursos superiores e, em 1978, transformou-se em uma IFES, passando a oferecer cursos de graduação e pós-graduação. Sua função social é promover a formação do cidadão – profissional qualificado e empreendedor – capaz de contribuir ativamente para as transformações do meio ambiente e da sociedade.

O CEFET-MG possui uma estrutura multicampus, compreendendo onze unidades, sendo três na Região Metropolitana de Belo Horizonte e oito nas seguintes cidades: Contagem, Leopoldina (Zona da Mata), Araxá (Triângulo Mineiro / Alto Paranaíba), Divinópolis (oeste de Minas), Varginha e Nepomuceno (sul de Minas), Timóteo (Rio Doce) e Curvelo (Região Central do Estado). Assim estão distribuídas as unidades do CEFET-MG, conforme FIG. 1:

Figura 1 – Distribuição dos *campi* do CEFET-MG

Fonte: CEFET-MG, 2017a.

O Relatório de Gestão do ano de 2015, último disponibilizado no sítio da autarquia, oficializa que houve naquele ano um total de 12.346 alunos, sendo 6.373 matrículas na educação profissional técnica de nível médio, 4.711 na graduação, 123 em pós-graduação *lato sensu*, 1.055 em pós-graduação *stricto sensu*. Foram ofertados, em 2015, 93 cursos de ensino técnico, 19 de graduação e 16 de pós-graduação. Ficou registrado, também, que em dezembro de 2015 a instituição possuía 1.903 servidores, sendo 1.224 professores efetivos, dos quais 426 são doutores e 587 são mestres; 679 técnicos administrativos, dos quais 6 são doutores e 129 são mestres. O orçamento do ano de 2015 foi de R\$77.214.951,33 (setenta e sete milhões, duzentos catorze mil, novecentos e cinquenta e um reais e trinta e três centavos), excetuando-se as despesas de pessoal ativo e inativo.

O CEFET-MG é a maior instituição de ensino tecnológico de Minas Gerais, ofertando ensino de qualidade e gratuito, suprimindo a necessidade de mão de obra capacitada, representando um dos centros de excelência em educação, sendo uma importante referência educacional nos municípios onde atua, no estado de Minas Gerais e mesmo no país (CEFET-MG, 2015).

2.2 Caracterização da instituição a ser estudada

O CEFET-MG, Campus Divinópolis, local da pesquisa, foi criado no ano de 1994, recebendo as suas primeiras turmas em 1996. Inicialmente, o campus ofereceu dois cursos técnicos na área de Eletromecânica e Vestuário, visando preparar profissionais capacitados para as indústrias de mineração, siderurgia e vestuário, que desempenham papel de grande importância para a economia da região. No ano de 2006, lançou o Curso Técnico em Planejamento e Gestão em Tecnologia de Informação e, em 2008, o seu primeiro Curso Superior em Engenharia Mecatrônica. Foi a primeira instituição pública de ensino federal a se instalar na cidade e a pioneira em oferecer curso superior gratuito nessa localidade.

A escolha dessa instituição como objeto de estudo se deu pelo destaque que ela exerce nos indicadores de qualidade de ensino, tanto no ensino médio (ENEM) quanto no ensino superior (ENADE), nos níveis local, estadual e nacional, além do acesso à alta gestão, aos professores, aos técnicos administrativos e aos alunos, pois o pesquisador exerce o cargo de Coordenador de Administração do campus desde abril de 2014.

Quanto ao Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, que foi criado no ano de 1998 e que tem por objetivo avaliar o desempenho dos estudantes ao fim da escolaridade básica (BRASIL, 2017a), o CEFET-MG, Campus Divinópolis, obteve, pelo terceiro ano consecutivo, a maior nota em Divinópolis entre as escolas públicas e particulares, além de ficar em primeiro lugar entre os onze *campi* do CEFET-MG, no ano de 2016 (PORTAL G1, 2017). No ano de 2013, essa instituição foi destacada como a 13ª melhor instituição pública de ensino do país e a 5ª melhor do estado de Minas Gerais (PORTAL CENTRO OESTE, 2014).

Quanto ao Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, que teve a sua primeira aplicação no ano de 2004 e cuja finalidade é avaliar o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos (BRASIL, 2017b), a unidade do CEFET-MG em Divinópolis obteve pontuação máxima nesse quesito, alcançando o conceito cinco, destacando-se como a maior nota dentre todos os 93 cursos superiores do CEFET-

MG, divididos em suas onze unidades, além de ser o curso mais bem classificado dentre todos os cursos superiores das instituições de ensino da cidade (CEFET-MG, 2015).

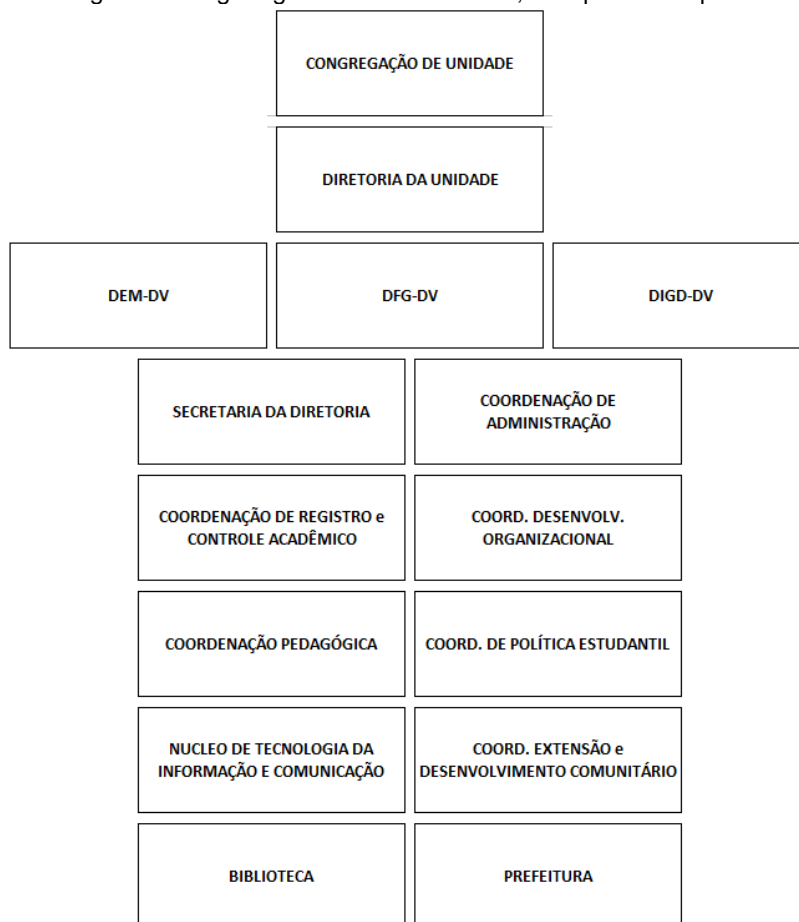
Em relação à estrutura física, o campus ficou estabelecido em um imóvel alugado, entre os anos de 1996 a 2009. No ano de 2010, foi inaugurada a sede própria, que conta com dois prédios escolares, um prédio administrativo, um bloco utilizado como restaurante e convivência dos alunos e um prédio em construção que visa abrigar o ginásio de esportes.

Quanto à estrutura organizacional do campus, esta é composta pelos seguintes órgãos e departamentos: a Congregação, como o órgão colegiado máximo dessa instituição, a Diretoria, a Secretaria da Diretoria, a Coordenação de Administração, a Coordenação de Registro e Controle Acadêmico, a Prefeitura, a Biblioteca, a Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal, a Coordenação de Extensão e Desenvolvimento Comunitário, o Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação, a Coordenação de Política Estudantil, a Coordenação Pedagógica, o Departamento de Formação Geral, o Departamento de Informática, Gestão e *Design* e o Departamento de Engenharia Mecatrônica.

Destaca-se que não foi encontrado um modelo próprio de governança adotado por esse campus, ou seja, um documento formal que reúna as etapas e as diretrizes para a sua implementação.

Isso exposto, optou-se por adotar a estrutura organizacional da unidade como fonte de análise dos temas relacionados à Governança Corporativa. A FIG. 2 sintetiza essa estrutura:

Figura 2 – Organograma do CEFET-MG, Campus Divinópolis



Fonte: CEFET-MG, 2017b.

O organograma demonstrado é de grande valia para entender as relações entre os Agentes de Governança e os *Stakeholders*, no âmbito do Campus Divinópolis, no que tange às relações que envolvem Governança Corporativa.

Nesse contexto, os Agentes de Governança, assim denominados nesta pesquisa, serão aqueles a quem “foi delegada autoridade para administrar ativos e recursos públicos” (TCU, 2014, p.43). Nesse sentido, elegem-se como Agentes de Governança aqueles a quem foi outorgada autoridade pela sociedade (grupo de interesse), ou seja, seus representantes eleitos, pois, segundo Dallari (2005), no contexto público, a sociedade é o “principal”, sendo que esta compartilha as percepções de finalidade e valor, além de deter o poder social.

Isso exposto, realizaram-se pesquisas no sítio³ do órgão máximo da instituição, o Conselho Diretor, e no do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, que possui competência para deliberar acerca das atividades relacionadas ao ensino. Com essas pesquisas, observou-se que existem, na unidade de estudo, eleições para os integrantes da Congregação (CD-136/08), para o diretor da unidade (CD-122/10) e para os chefes de departamentos (CEPE-31/09) (CEFET-MG, 2008, 2009, 2010).

Em consonância com o conteúdo apresentado no parágrafo anterior, além do conceito adotado pelo TCU, corte referencial desta pesquisa, adotam-se como agentes de governança do Campus Divinópolis os Conselheiros da Congregação, seu Diretor e os Chefes lotados nas seguintes estruturas organizacionais: Congregação, Diretoria e Departamentos de Formação Geral, de Informática e de Engenharia Mecatrônica, todos eleitos pela comunidade desse centro educacional. Quanto às outras dez estruturas organizacionais, demonstradas no organograma na FIG. 2, estas farão parte dos *Stakeholders* que serão analisados quanto à percepção sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas no campus, tendo em vista que os ocupantes desses cargos são de livre nomeação e de livre exoneração pelo Diretor em exercício, não sendo escolhidos pela comunidade.

Nesse cenário de conceitos, o TCU reconhece a sociedade como o “principal”, à luz do Art. 1º da Constituição Federal de 1988: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). Fazendo uma analogia, a sociedade que elege seus representantes no CEFET-MG, Campus Divinópolis, ou seus *Stakeholders*, que serão analisados a fim de medir a sua percepção para os fins desta pesquisa, é formada por seus professores, técnicos administrativos e alunos da unidade de Divinópolis.

Nesse enquadramento, foi realizada uma pesquisa documental nos setores de Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal e na Secretaria de Registro e Controle Acadêmico no mês de maio de 2017, evidenciando que o

³ <http://www.cepe.cefetmg.br>

CEFET-MG, Campus Divinópolis, possui 10 agentes de governança, contemplando 6 conselheiros, 1 diretor e 3 Chefes de Departamentos. Entretanto, o diretor em exercício, segundo o artigo 3º da Resolução 136/08, do Conselho Diretor, é um membro nato, na qualidade de presidente da Congregação. Dessa forma, existem nove agentes de governança. Quanto aos *stakeholders*, estes são formados por uma população de 770 pessoas, assim divididos: 77 professores, 31 servidores Técnicos Administrativos e 662 alunos, sendo 216 de nível superior e 446 de nível médio.

Na próxima seção, abordar-se-á o referencial teórico que sustenta este estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se um referencial teórico enfocando os seguintes pontos: Governança Corporativa (concepções, princípios e práticas); Governança Corporativa na Administração Pública brasileira; Teoria da Agência e a gestão pública; Teorias do *Shareholder* e dos *Stakeholders*; e, por fim, estudos empíricos sobre Governança Corporativa no setor público brasileiro.

3.1 Governança Corporativa: concepções, princípios e práticas

Segundo Silva Júnior (2006), o tema Governança Corporativa tem suas origens nos debates sobre a relação entre a propriedade e direção, tanto no âmbito acadêmico como no empresarial, e são destacados os seguintes autores clássicos: Adolf A. Berle e Gardiner C. Means.

A partir dos estudos e contribuições desses autores, manifestam-se três marcos históricos que vieram a constituir os pilares da Governança Corporativa moderna: o estudo de Robert A. G. Monks, o Relatório Cadbury e os princípios da Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento (OECD) (SILVA JÚNIOR, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O primeiro pilar da governança diz respeito ao trabalho de Robert Monks, que contribuiu ao partilhar sobre as distorções na forma como as companhias eram governadas. Na percepção desse autor, os proprietários acionistas buscam somente a maximização de suas ações, sem se esforçar para melhorar o desempenho de suas companhias (SILVA JÚNIOR, 2006). Robert Monks também defendia que a empresa que tem o monitoramento dos acionistas gerava mais riqueza se comparada com aquela que não o tem (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Também é atribuído a Monks o uso, pela primeira vez, da expressão “governança corporativa”, no ano de 1991, nos Estados Unidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O segundo pilar se refere ao Relatório *Cadbury*, publicado em 1992 por Adrian Cadbury. Com uma ótica diferenciada da de Monks, ele propôs a criação de comitês especializados em questões acerca da Governança Corporativa, com o objetivo de

propor soluções para os problemas relacionados ao tema (SILVA JÚNIOR, 2006). Adrian Cadbury foi escolhido pelo Banco da Inglaterra, no ano de 1991, para presidir uma comissão que iria analisar a composição dos conselhos de administração das instituições inglesas. A prática desses conselhos era de compartilhar interesses e favores, já que os conselheiros partilhavam dos conselhos de diversas companhias. Como resultado, a comissão editou e publicou, no ano de 1992, o Relatório *Cadbury*, que abordava as práticas relacionadas à composição dos conselhos de administração e sua separação com a direção (LODI, 2000). Essas práticas influenciaram as instituições do Reino Unido e serviram de base para inspirar mudanças análogas em outros países como França, Austrália e Estados Unidos (SILVA JÚNIOR, 2006).

O terceiro pilar se refere à apresentação do trabalho *Principles of Corporate Governance* por um grupo criado pela OECD (Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento), que coopta os 30 países industrializados mais desenvolvidos no mundo. Essa obra é considerada o primeiro código de práticas de governança. Devido à sua abrangência, o seu trabalho foi considerado de maior alcance, se comparado aos outros dois apresentados anteriormente (SILVA JÚNIOR, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Dentre os pontos que se referem à conclusão do trabalho por essa comissão, destacam-se: não há modelo único de Governança Corporativa; e os princípios da governança são evolutivos e devem ser revistos quando ocorrerem mudanças nas corporações (SILVA JÚNIOR, 2006).

Os princípios da governança defendidos pela OECD se resumem pela clareza na separação dos papéis dos acionistas, dos conselhos, da direção executiva e das outras partes interessadas (*stakeholders*). A magnitude de seus fundamentos impactou o grupo das 30 mais avançadas economias industriais do mundo (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Nesse contexto internacional, Silveira (2015, p. 3) sintetizou, no Quadro 1 a seguir, princípios globais de governança, retirados de códigos internacionais que discorrem sobre preceitos fundamentais de boa Governança Corporativa aplicáveis em qualquer organização, salientando a relevância da temática:

Quadro 1 – Princípios globais de Governança Corporativa

Princípios	Esse princípio é relativo a:
Transparência e integridade das informações prestadas.	Divulgação aberta das informações, sejam elas financeiras ou não, aos públicos interno e externo.
Prestação de contas voluntária e responsabilidade pelas decisões tomadas.	Apresentação dos resultados de gestão pelos administradores, fundamentando as principais decisões, assumindo os seus ônus ou bônus.
Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia.	Avaliação regular e formal de todos os administradores, atribuindo-lhes uma remuneração adequada e vinculada ao desempenho atingido.
Contrapesos independentes no processo decisório.	Implantação de um modelo que evite uma concentração de poder, visando mitigar, com mecanismos eficientes, conflitos de interesse.
Sustentabilidade e visão de longo prazo.	Adotar uma visão de longo prazo nas tomadas de decisões, assegurando relações saudáveis com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes.	Conscientização de que a informalidade é inimiga da governança, e o controle e a supervisão independentes são essenciais.
Tom e comportamento ético das lideranças.	É o chamado “liderar pelo exemplo”. Refere-se ao comportamento com integridade e com elevados padrões éticos adotados pela cúpula organizacional em suas decisões.
Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo organizacional.	Disseminar a conscientização de que o interesse da empresa deve prevalecer sempre, evitando a competição excessiva entre os colaboradores e os executivos.
Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas.	Igualdade entre todos os acionistas, facilitação do exercício desses direitos, estabelecendo boa comunicação com eles e facilitando a participação deles nas assembleias.
Diversidade interna, tratamento justo dos <i>stakeholders</i> .	Criação de políticas que respeitem as diversidades, sejam elas de gênero, acadêmicas ou culturais, além de punir quaisquer atitudes discriminatórias.

Fonte: Adaptado de Silveira, 2015, p.4.

Atualmente, há centenas de ordenamentos para a prática de governança, principalmente após a década de 1990, quando esses princípios evoluíram para um conjunto de iniciativas, visando nortear a alta gestão de várias empresas, entretanto cada empresa tem suas peculiaridades, e não há um único conjunto de práticas capaz de atender igualmente a todas as organizações (SILVEIRA, 2015).

No contexto brasileiro, os debates sobre o tema Governança Corporativa iniciaram no ano de 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, reconhecido nacional e internacionalmente como um dos principais

responsáveis pela introdução do conceito de governança no país (SILVA JÚNIOR, 2006).

O IBGC descreve a seguinte visão do tema:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2015, p. 20).

Em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o IBGC preconiza que a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são princípios básicos da Governança Corporativa que, se adotados e alinhados ao interesse da instituição, resultarão em uma boa governabilidade, transmitindo confiança, facilitando o acesso a recursos e otimizando o valor de longo prazo da organização ou gestão.

A transparência diz respeito à disponibilização de informações aos *stakeholders*, não se restringindo aos informes de desempenho econômico-financeiro, contemplando, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam as ações gerenciais (IBCG, 2015).

A equidade se caracteriza pelo tratamento isonômico das partes interessadas, contemplando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBCG, 2015).

A prestação de contas (*accountability*) refere-se à imposição pelos agentes de governança “(indivíduos, ou órgãos, envolvidos no sistema de governança, como sócios, administradores (conselho de administração e executivos), conselheiros fiscais, auditores, etc.)” de prestar contas de seus atos, assumindo-os de forma integral, de forma clara, concisa (IBCG, 2015).

A responsabilidade corporativa impele os agentes de governança a zelarem pela viabilidade econômico-financeira das corporações sobre as quais eles são, ou estão,

responsáveis, reduzindo as externalidades negativas “(efeitos que incidem sobre terceiros que não consentiram, ou não participaram, dos efeitos de uma transação, podendo ter efeitos positivos ou negativos)”, visando aumentar as externalidades positivas no curto, médio e longo prazos (IBCG, 2015).

A seguir, apresentam-se alguns conceitos de Governança Corporativa destacados na literatura pertinente, tendo em vista que há uma diversidade sobre a temática, além de não haver um consenso sobre as suas concepções (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O termo “governança corporativa” foi criado com o objetivo de descrever o conjunto de ações da gestão estabelecidas entre os acionistas majoritários e os minoritários, o conselho de administração e o fiscal, as auditorias externas e a diretoria executiva das empresas (LODI, 2000).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sintetizou o tema da seguinte forma: a Governança Corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social –, podendo ser definida como um conjunto de relacionamentos entre a gerência, seus conselhos, acionistas e outros *Stakeholders* (OCDE, 2004).

O Banco Mundial, conforme sintetizam os autores Andrade e Rossetti (2009), entende a Governança Corporativa como a compreensão da estrutura dos processos, da direção e do controle das sociedades. Também no entendimento entre a gestão, o Conselho de Administração, os acionistas controladores e os minoritários e as outras partes interessadas.

Segundo os autores Andrade e Rossetti (2009), o aperfeiçoamento, a disseminação e a prática da governança ajudarão a construir um mundo melhor no século XXI, nos seus desenvolvimentos-chave. Por essa razão, seus fundamentos não podem ficar limitados ao sistema empresarial, devem migrar para o Estado.

Nessa conjuntura de aplicação dos fundamentos de Governança Corporativa nas instituições públicas, a história é recente, já que somente no ano de 1995 surgiram as primeiras intenções e os primeiros documentos que balizavam a utilização da Governança Corporativa no meio público, dentre os quais se citam os seguintes precursores: *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) e *The Australian National Audit Office* (ANAO) (RYAN; NG, 2000; CAVALCANTE, 2011; SANTOS, 2016).

Depois de o Reino Unido ser o precursor da iniciativa de regular o setor privado com a inclusão de Governança Corporativa, em 1992, através da elaboração do Relatório *Cadbury*, esse país também é o primeiro a implementar os fundamentos de governança no setor público, três anos mais tarde (RYAN; NG, 2000; SANTOS, 2016). O CIPFA, Instituto Britânico de Contabilidade e Finanças Públicas, utilizando-se do Relatório *Cadbury*, que continha aspectos da Governança Corporativa com ênfase no setor privado, confeccionou a primeira estrutura de Governança Corporativa para o setor público no ano de 1995, o *Corporate Governance Framework* (RYAN; NG, 2000; SANTOS, 2016). A estrutura manteve os três princípios básicos estabelecidos no Relatório *Cadbury* – transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas – e acrescentou características intrínsecas relacionadas ao setor público, como a diversidade da sociedade, a necessidade de altos padrões de probidade na administração de recursos públicos e a diversidade dos objetivos das organizações públicas (CAVALCANTE, 2011).

Outro documento considerado relevante e contemporâneo, no que tange ao surgimento de modelos de Governança Corporativa para o setor público, foi o desenvolvido pelo órgão independente de auditoria da Austrália, o *Australian National Audit Office* (ANAO), no ano de 1997 (RYAN; NG, 2000; CAVALCANTE, 2011; SANTOS, 2016). Segundo Ryan e Ng (2000), Mello (2006) e Santos (2016), o ANAO desenvolveu cinco princípios operacionais focados nas estruturas de governança daquela nação. São eles: liderança, ambiente de gerenciamento, gestão de risco, acompanhamento e prestação de contas (*accountability*).

Conforme Ryan e Ng (2000) e Mello (2006), para que as organizações públicas encontrem os resultados desejados e demonstrem isso a todas as partes interessadas, é necessário ter liderança, direção e administração de todas as atividades.

Para Xavier (2014), a prestação de contas, um dos pilares da governança, é um instrumento fundamental contra uma tendência constante de concentração e abuso de poder nas agências governamentais, um mecanismo que faz os detentores do poder efetivo se concentrarem na obtenção dos objetivos desejáveis para a sociedade.

Tendo sido demonstradas as raízes do modelo de Governança Corporativa para o setor público no mundo, na próxima seção busca-se salientar a experiência brasileira de Governança Corporativa.

3.2 Governança Corporativa na Administração Pública brasileira

No Brasil, o início dos estudos de Governança Corporativa no setor público se deu após a promulgação da Lei Complementar nº 101, no ano de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (MELLO, 2006). Essa lei teve por objetivo fortalecer os principais eixos da administração pública, que, conforme Santos (2002), são: planejamento, transparência, controle e responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos e prestação de contas.

A Constituição Federal, em seu Art. 70, estabelece que a fiscalização será exercida pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União, quando se tratar das entidades da administração direta e indireta da União (MELLO, 2006).

Nesse contexto, em suas ações institucionais que visam à melhoria da administração pública, o TCU publicou, no ano de 2014, três documentos considerados um marco para o avanço da Governança Corporativa no setor público brasileiro: o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, o Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas e os 10 Passos para a Boa Governança (TCU, 2014; SANTOS, 2016).

Os dois primeiros documentos discorrem, em profundidade, sobre o debate no campo teórico, enquanto o terceiro é um manual didático de divulgação.

Esses documentos se embasaram em experiências de entidades nacionais, como o IBGC e o Movimento Brasil Competitivo, e internacionais, como IFAC, INTOSAI, Banco Mundial, OCDE, dentre outros. Por esses motivos e por ser o TCU o órgão que possui o poder de fiscalizar os órgãos da administração pública federal, como o CEFET-MG, fonte de estudo deste trabalho, esse tribunal foi escolhido para subsidiar as análises desta investigação, tomando como estrutura guiante o que está contido nos documentos por ele publicados.

Embora haja várias definições sobre o termo “governança”, conforme as apresentadas na seção anterior, o TCU adotou a seguinte definição sobre o tema:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014, p. 49).

Essa definição é a basilar para fins deste estudo, tendo em vista que os mecanismos ora citados serão analisados na perspectiva dos Agentes de Governança e na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis.

Nesse contexto, o presente estudo se utilizará desses mecanismos de governança com a finalidade de verificar as práticas de governança adotadas no âmbito de uma instituição federal de ensino, o CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, membros da Congregação, Diretor e Chefes de Departamentos, todos eleitos pela comunidade, e na percepção dos cidadãos internos dessa instituição, ou “Principal”, ou seja, professores, técnicos administrativos e alunos.

Nesse cenário, um ponto relevante destacado na reflexão do TCU diz respeito à relação entre Principal e Agente, o que será abordado na próxima seção.

3.3 Teoria da Agência e a gestão pública

Quando se fala em governança, dois tipos básicos de atores estão envolvidos, o principal e o agente. Segundo Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência refere-se ao relacionamento entre o principal e um agente contratado, ou outorgado, com a finalidade de realizar uma determinada atividade.

O conflito da agência se caracteriza pela inexistência do contrato completo, que é a impossibilidade de previsão de todos os acontecimentos econômicos, sociais e políticos, e pela inexistência do agente perfeito, que se refere ao fato de as decisões dos administradores, ou agentes, serem tomadas à luz dos objetivos pessoais ou predileções desses dirigentes, em detrimento dos interesses do principal (KASHIO, 2007).

Em outros dizeres, quando os interesses do administrador se distinguem do interesse do acionista ou do principal, configura-se o chamado conflito de agência. Dessa forma, os mecanismos de Governança Corporativa são implantados para o monitoramento da condução administrativa dos gestores, diminuindo a assimetria das informações através da transparência, evitando-se os problemas de agência.

Na administração pública, a relação entre as partes, explicada pela Teoria da Agência, está no tipo de atividade do Estado e em suas instituições. Representantes, devidamente escolhidos pela população, são eleitos para governar por um determinado período de tempo, criando assim a relação entre as partes, sociedade e gestores públicos (PINTO *et al.*, 2012).

O TCU reconhece o conflito entre o principal e o agente à luz do que está disposto no Art. 1º da Constituição Federal de 1988: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). No contexto público, essa corte tem o entendimento de que o “principal” é a sociedade, na pessoa dos cidadãos, enquanto os “agentes” são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar ativos e recursos públicos, ou seja, os representantes eleitos, Conselhos, Autoridade Máxima, Dirigentes Superiores, Dirigentes e Gerentes (TCU, 2014, p.43).

Compreender a Teoria da Agência é de grande utilidade, pois através desse entendimento, concebe-se a relevância da Governança Corporativa, tanto no ambiente privado como no público. Nesses dois ambientes, encontram-se os “agentes”, que de uma forma ou de outra foram nomeados por um “principal”, a fim de serem executores do planejamento definido (SANTOS, 2016).

Segundo o entendimento do TCU, através da implantação dos fundamentos da governança no setor público, minimizam-se os conflitos entre o principal e o agente, (TCU, 2014). Compartilhando desse entendimento, cita-se a concepção de Andrade (2005), o qual defende que, com a adoção dos princípios e das práticas da Governança Corporativa, além de minimizar os potenciais conflitos de interesse entre o agente e o principal, minoram-se também as divergências com os demais *Stakeholders*.

Segundo Santos (2016), em se tratando de organizações públicas, especificamente no âmbito das IFES, é possível fazer uma analogia assumindo-se o “principal” como a sociedade e os dirigentes máximos das IFES como os “agentes”, conforme exposto na FIG. 3.

Figura 3 – Relação Principal x Agentes nas IFES



Fonte: Adaptado de Santos, 2016.

Nesse íterim, e embasado nas propostas deste estudo, analisar-se-á a aplicabilidade dos fundamentos da governança, em um ambiente de uma instituição federal de ensino, como mecanismo de minimizar os conflitos entre o principal e o agente, adotando-se como Agentes de Governança os Conselheiros da Congregação, seu Diretor e Chefes dos Departamentos da unidade de ensino a ser pesquisada, e a percepção dessas práticas na visão dos cidadãos internos dessa instituição, ou “Principal”, ou seja, seus professores, técnicos administrativos e alunos.

Na seção subsequente, destaca-se a Teoria dos *Stakeholders*: seus fundamentos, conceitos e suas várias concepções adotadas por estudiosos ao longo da história.

3.4 Teorias do *Shareholder* e dos *Stakeholders*

A Teoria do *Shareholder* remonta ao século XVIII, destacada pela obra de Friedman (1962), Nobel de Economia, o qual defende que o único objetivo da empresa é o desempenho econômico (BOAVENTURA *et al.*, 2008).

Em contrapartida à teoria do *Shareholder*, que defende que as decisões sejam tomadas visando maximizar a riqueza dos acionistas e a satisfação de seus interesses, surge a Teoria dos *Stakeholders*, que defende que as decisões sejam tomadas com a finalidade de equilibrar os interesses de todos os públicos envolvidos (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

De acordo com Freeman (1984), o termo “*stakeholder*” foi usado com a finalidade de estender a noção de *shareholders*, demonstrando aos gestores grupos importantes a quem eles precisam dar resposta e atenção. Conforme esse autor, o conceito que norteia a teoria é que *stakeholder* pode ser qualquer indivíduo, ou grupo de indivíduos, que afeta, ou pode ser afetado, pelos projetos e processos da empresa no alcance de seus objetivos.

Essa teoria considera que o objetivo final da atividade de uma organização deve levar em consideração o retorno dos resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas a satisfação dos proprietários ou acionistas.

O termo “*stakeholder*” foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno da SRI – *Stanford Research Institute*, em 1963, aludindo grupos que a empresa deixaria de existir caso não oferecesse suporte. No início dos anos de 1970, pesquisadores liderados por Russel Ackoff “redescobriram” o tema, defendendo a tese de que muitos problemas sociais poderiam ser resolvidos caso as instituições aplicassem os seus fundamentos.

No ano de 1977, inicia-se o *Stakeholder Project*, na *Wharton School*, escola localizada na Filadélfia, Pensilvânia, reconhecida por ser a mais antiga escola de administração dos Estados Unidos. O objetivo desse projeto era desenvolver um modelo teórico que permitisse a formulação de estratégias pelos executivos das empresas.

Mais tarde, uma companhia de jatos americana chamada *Lockheed* e o Instituto de Pesquisas de Stanford desenvolveram trabalhos abordando essa temática. Após esses estudos, o tema foi objeto de várias abordagens em direções diversas (CORADINI *et al.*, 2010).

O conceito de *stakeholder* progrediu e foi esmerado em inúmeras disciplinas ao longo da história. Os autores Cristiane Coradini, Michelle de Stefano Sabino e Benny Kramer Costa sintetizaram, de forma clara, as pesquisas relacionadas à Teoria dos *Stakeholders*, expondo os principais autores e a natureza de cada estudo, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos principais autores de pesquisas anteriores

Autor	Natureza do estudo
Stanford Research Institute – SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	O desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995).	A eficácia da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de <i>performance</i> .
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> que adquirem.
McGee (1998)	Avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a <i>performance</i> organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender; Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição.

Fonte: Coradini; Sabino; Costa, 2010.

Segundo Hitt (2005), as organizações possuem relação de dependência com todos os *Stakeholders*, mas tal dependência sofre variações dependendo dos interesses relacionados.

Em suma, *Stakeholders* são pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

O foco da teoria dos *Stakeholders* refere-se à democratização das relações entre a sociedade e as empresas, em substituição ao foco tradicional na capacidade de a empresa atender aos interesses desses grupos, pois cada um desses grupos mantém relações e tem interesses legítimos em jogo (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Católico (2012) argumenta que a democratização de informações, através da prestação de contas aos *Stakeholders*, é uma das formas de recuperar a confiança dos cidadãos, sendo uma importante arma contra a corrupção.

Para Freeman (1984), o termo “*stakeholder*” possui dois sentidos, um amplo e outro mais restrito. O primeiro diz respeito a todo grupo, ou indivíduo, que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. O segundo sentido, ou o mais restrito, refere-se a indivíduos, ou grupos, de que a organização depende para sobreviver.

Para os objetivos deste estudo, adotou-se o sentido mais restrito dentre os destacados por Freeman. Dessa forma, os *Stakeholders* que serão alvo deste estudo serão caracterizados pelo público interno do CEFET-MG, Campus Divinópolis, ou seja, professores, técnicos administrativos e alunos desse Centro Federal Educacional. A pesquisa analisará a percepção que esses grupos têm acerca dos fundamentos da Governança Corporativa adotados pelos Agentes de Governança dessa instituição de ensino, formados por seus Conselheiros da Congregação, seu Diretor e Chefes dos Departamentos.

No próximo tópico, apresentam-se alguns estudos que abordaram a Governança Corporativa no âmbito das organizações públicas.

3.5 Estudos empíricos sobre Governança Corporativa no setor público brasileiro

Nesta seção, apresentam-se estudos sobre a temática no setor público, cujo objetivo é analisar os estudos que exploraram a relação entre Governança Corporativa e setor público.

Ressalta-se que o enfoque desta pesquisa é sobre a aplicabilidade dos mecanismos de governança no setor público, sendo assim, trabalhos que aplicam governança ao setor privado não estão nos direcionamentos deste estudo.

Uma das pesquisas precursoras realizadas nessa matéria foi a de Mello, no ano de 2006, cuja investigação se baseou na aplicabilidade do estudo 13 do IFAC (*International Federation of Accountants*) com a finalidade de avaliar se a Governança Corporativa poderia contribuir positivamente para melhorar a administração pública federal. Foram analisados, na Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento e Gestão, os procedimentos de governança nos padrões de comportamento, à estrutura, nos processos organizacionais, no controle e nos relatórios organizacionais. Nos resultados, constatou-se que os princípios destacados no estudo 13 são perfeitamente aplicáveis ao setor público federal brasileiro. Entretanto, detectou-se que os procedimentos relativos à governança estão a um nível mínimo e que algumas recomendações precisam ser mais bem adaptadas ao setor público, pois estão com um enfoque muito privativo. Dentre elas, o autor citou: o equilíbrio de poder e autoridade e as questões relativas ao risco ou gestão de risco.

No ano de 2010, Santos abordou um estudo, em sua dissertação de Mestrado, cujo objetivo era evidenciar os princípios de Governança Corporativa recomendados pelo estudo 13 do *Public Sector Committee (PSC)*, da *International Federation of Accountants*, na Universidade Federal de Pernambuco, no que tange à execução dos recursos destinados ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Utilizando como ferramenta um questionário fechado, aplicado a uma população formada pela comissão gestora do REUNI e membros da Divisão de Controladoria da UFPE, obteve como resultado 81,4% de contribuição das recomendações do estudo 13 do PSC IFAC para a gestão do REUNI, sendo perceptível a evidenciação da contribuição dos princípios de governança aplicados ao setor público, na execução da gestão de recursos destinados ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais na UFPE, destacando-se 100% da execução orçamentária no valor de R\$ 19.173.296,96.

Em 2011, Cavalcante produziu uma dissertação cuja pesquisa analisava a existência das dimensões de governança contidas nos estudos do IFAC, INTOSAI e ANAO, na esfera das controladorias estaduais e da controladoria federal. Os resultados demonstraram que os governos estão alinhados conceitualmente aos princípios da transparência e *accountability*, pilares da governança. Além dessa conclusão, ficou constatado também que as características institucionais e as práticas de atuação dos órgãos de controle atendem parcialmente às recomendações de governança pública feitas pelos órgãos de referência desta pesquisa, tendo como destaques a área de controle interno, que apresentou o maior nível de atendimento às recomendações, e a de relatórios externos, que apresentou o menor nível.

Silva (2012) efetuou uma pesquisa, em sua dissertação de Mestrado, visando evidenciar quais práticas da boa governança estão presentes nos Relatórios de Gestão do FNDE (Fundo Nacional de Educação), segundo os códigos orientadores para o setor público. Utilizou-se dos mesmos padrões do trabalho de Mello (2006), ou seja, procedeu a investigação analisando se as quatro dimensões do IFAC estavam presentes nos Relatórios de Gestão referentes aos anos de 2006 a 2010. Seus resultados, apresentados quantitativamente utilizando-se do teste de Fisher, demonstraram que a autarquia federal resulta de um elevado grau de aderência às práticas gerais de governança aplicada ao setor público. Nas quatro dimensões investigadas (padrões de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos), evidenciou-se um percentual aproximadamente de 58% em relação aos 75 elementos estabelecidos.

Finalizando, Santos (2016) elaborou uma dissertação de Mestrado cujo objetivo foi analisar, em duas IFES do estado da Paraíba, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), os mecanismos de governança dispostos pelo TCU em seu manual intitulado “Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria”. Aplicaram-se questionários aos gestores dessas instituições com a finalidade de avaliar dez itens referentes às práticas de governança contidas no manual do TCU. Os resultados retrataram que havia instrumentos relativos às práticas de governança pública adotados pelo manual do

TCU, porém todas correspondiam a itens de pequena magnitude, em relação ao que se pretende obter na implantação de um sistema de governança para instituições públicas. Das dez práticas, nove tiveram instrumentos identificados, todas em estágio inicial. As nove práticas identificadas se referem a: transparência no processo de seleção; adoção de código de ética para os membros da alta administração; monitoramento do alcance de metas organizacionais; canais de comunicação com as diferentes partes interessadas; promoção da participação social; relação objetiva e profissional com a mídia; estabelecimento de instâncias internas de governança; balanceamento do poder; e segregação de funções críticas e se o sistema de governança é divulgado às partes interessadas. O item cuja efetividade não foi confirmada diz respeito à possibilidade de que as decisões, estratégias e programas atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado e sem predominância de interesse pessoal.

Com essa trajetória, tem-se a repercussão acerca da temática Governança Corporativa no setor público brasileiro.

Verificou-se, nos estudos apresentados, que a governança no setor público é estudada sob diferentes perspectivas e em diversos órgãos pertencentes à administração pública, e que os estudos voltados às instituições de ensino procuram investigar a gestão.

Dessa forma, o presente estudo busca unir essas duas vertentes, isto é, a Governança Corporativa em uma instituição federal de ensino na visão dos Agentes de Governança e na percepção dos *Stakeholders*, ou seja, professores, técnicos administrativos e alunos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se propõe a exibir os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa. Para tanto, está estruturada de modo a esclarecer a pesquisa quanto ao seu tipo e à abordagem, demonstrando também a unidade de análise, a amostra e as técnicas de coleta e tratamento de dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Esta pesquisa se classifica como descritiva, pois, segundo Gil (2009), tal categoria tem por objetivo central a descrição de um conjunto de informações, demonstrando relações entre as variáveis na atuação prática que possam caracterizar uma determinada população ou fenômeno. De acordo com esse autor, uma das características mais significativas desse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa descritiva se caracteriza pela observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, sem a interferência do pesquisador. Sendo assim, este trabalho constitui um estudo descritivo, pois tem o intuito de analisar a perspectiva dos Agentes de Governança e a percepção dos *Stakeholders* sobre as práticas de Governança Corporativa no CEFET-MG, Campus Divinópolis. Quanto à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, foi realizado um levantamento de opiniões, ou percepções, por meio de um questionário estruturado aplicado aos *Stakeholders*, ou grupo de interesse, formados por docentes, técnicos administrativos e discentes da instituição de ensino.

Quanto à abordagem, este trabalho se enquadra como pesquisa qualitativa e quantitativa. O enfoque qualitativo permite amparar a compreensão e a explicação sobre o fenômeno a ser estudado, além de conceder ao pesquisador a possibilidade de captar o fenômeno em estudo na perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010; GODOY, 1995). Neste estudo, a pesquisa qualitativa permitirá uma análise mais intrínseca na perspectiva dos Agentes de Governança, ou seja, os aspectos adotados que se relacionam às práticas de Governança Corporativa no campus do CEFET-MG de Divinópolis-MG.

Quanto ao enfoque quantitativo, para Richardson (2007), esse método retrata, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados através da escolha de procedimentos sistemáticos, a fim de descrever e explicar os fenômenos estudados, além da utilização de técnicas estatísticas no tratamento de dados. Segundo Alyrio (2008), a abordagem quantitativa é utilizada quando se procura identificar o nível de conhecimento, as opiniões e impressões acerca de um determinado tema, quando se procura observar o alcance do tema do ponto de vista do universo pesquisado. Neste trabalho, a pesquisa quantitativa permitirá avaliar a percepção dos *Stakeholders* sobre as práticas de Governança Corporativa desenvolvidas na unidade de ensino pesquisada, tendo em vista que cada instituição de ensino é única e apresenta uma estrutura particular (MAINARDES *et al.*, 2010). As respostas obtidas por meio do questionário serão traduzidas em números que, tabulados, permitirão a classificação, a quantificação e a análise, possibilitando, com isso, inferências sobre a percepção dos *Stakeholders* acerca dos mecanismos de Governança Corporativa adotados pela IFES em estudo.

Em relação ao método de pesquisa, este trabalho se enquadra como estudo de caso. De acordo com Godoy (1995), esse método é uma análise mais profunda de um objeto de estudo destinado a um exame detalhado de um ambiente, sujeito ou situação. O pesquisador busca revelar o objeto como ele o percebe, procurando interpretar e compreender o ponto de vista dos participantes e como eles percebem a situação. Segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa é caracterizado pelo estudo aprofundado de um ou poucos objetos, proporcionando um conhecimento amplo e, ao mesmo tempo, detalhado, o que seria inviável por meio de outros tipos de delineamentos. O assunto a ser estudado trata-se de analisar a perspectiva dos Agentes de Governança e a percepção dos *Stakeholders* sobre as práticas de Governança Corporativa desenvolvidas na instituição de ensino CEFET-MG, Campus Divinópolis, tomando como estrutura guiante os preceitos contidos no “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria”, elaborado pelo TCU.

4.2 Unidade de análise, sujeitos de pesquisa e população

A unidade de análise deste estudo é o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Campus Divinópolis, uma autarquia federal de ensino situada no oeste de Minas Gerais.

Os sujeitos de pesquisa, no que tange à pesquisa qualitativa, são os Agentes de Governança do Campus Divinópolis, assim nomeados aqueles que foram eleitos por seus *Stakeholders*, ou grupo de interesse, isto é, aqueles “a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos” (TCU, 2014, p.43). Assim, tais agentes são seis Conselheiros da Congregação, um Diretor e três Chefes de Departamentos, totalizando 10 sujeitos, todos eleitos pela comunidade do Campus Divinópolis. Porém, como o diretor da unidade é o presidente da Congregação, sendo seu membro nato, conforme a Resolução CD-136/08 (CEFET-MG, 2008), os sujeitos de pesquisa são formados por nove Agentes de Governança.

No enfoque quantitativo, a população é formada por professores, técnicos administrativos e alunos da unidade do CEFET-MG, Campus Divinópolis, todos considerados *Stakeholders* desse campus, embasado no seguinte conceito mais restrito abordado por Freeman (1984): indivíduos, ou grupos, de que a organização depende para sobreviver. Em uma pesquisa documental realizada nos documentos disponíveis no *site*⁴ institucional, nos setores de Coordenação de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal e na Secretaria de Registro e Controle Acadêmico, no mês de maio de 2017, ficou demonstrado que essa unidade de ensino possui uma população de 770 pessoas, assim divididos: 77 professores, 31 servidores Técnicos Administrativos e 662 alunos, sendo 216 de nível superior e 446 de nível médio.

Com a finalidade de definir a amostra a ser considerada neste estudo, utilizaram-se dois parâmetros: questionários com no máximo 10,0% de dados ausentes, conforme defendem Hair *et al.* (2005); e cálculo conforme fórmula estabelecida por Barnett (1982) e descrita a seguir:

⁴ www.div.cefetmg.br

$$n = \frac{N}{1 + \left[\left(\frac{N-1}{PQ} \right) \times \left(\frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2 \right]}$$

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional (0,21)

α = nível de significância (0,10)

$Z_{\alpha/2}$ = valor da tabela normal padrão (1,65)

d = erro amostral (0,075)

A amostra foi estratificada por grupo interesse, com a intenção de garantir que os pesquisados representassem a população de cada categoria. A amostra obtida compõe-se de 493 respondentes e apresenta ser representativa, uma vez que a proporção dos estratos da amostra obtida acompanha a proporção dos estratos da população, sendo aproximadamente 61% alunos de nível médio, 25% alunos de nível superior, 9% professores e 5% técnicos administrativos, conforme se verifica na TAB. 2.

Tabela 2 – Distribuição da população e da amostra por grupo de interesse

Grupo de interesse	População		Amostra necessária		Amostra obtida*	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Aluno nível médio	446	58%	83	38%	302	61%
Aluno nível superior	216	28%	70	32%	122	25%
Professor	77	10%	44	20%	44	9%
Técnico administrativo	31	4%	24	11%	25	5%
Total	770	100%	221	100%	493	100%

* Trata-se de número de questionários válidos (com menos de 10% de dados ausentes).

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

É importante ressaltar que o pesquisador ocupa o cargo de Coordenador de Administração da instituição estudada desde abril de 2014, possuindo, portanto, um domínio relativo do contexto em que as pesquisas e os questionários serão aplicados, tomando todo o cuidado necessário para não aderir subjetivamente aos conteúdos desses documentos.

O roteiro de entrevista e o questionário foram feitos e estruturados na forma apresentada a seguir.

4.3 Técnica de Coleta de dados

Como instrumento de pesquisa, no enfoque qualitativo, optou-se por entrevistas semiestruturadas. Segundo Lüdke e André (1986), as entrevistas semiestruturadas se desenrolam a partir de um esquema básico, mas não aplicado rigidamente, permitindo adaptações por parte do entrevistador, proporcionando o aprofundamento nas questões de pesquisa.

Para Triviños (1987), um dos principais meios para coletar dados nas pesquisas de natureza qualitativa é a entrevista semiestruturada, pois essa ferramenta permite aos entrevistados expor seus pensamentos acerca do tema. No presente estudo, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a nove Agentes de Governança, assim denominados os servidores do CEFET-MG, Campus Divinópolis, que foram eleitos pela comunidade desse centro educacional, recebendo autoridade para administrar ativos e recursos públicos (TCU, 2014). O roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, criado pelo Tribunal de Contas da União – TCU, em 2014. O roteiro de entrevista, composto por 20 questões abertas, foi construído com o objetivo de analisar a perspectiva dos Agentes de Governança quanto aos três mecanismos de governança legitimados pelo Tribunal de Contas da União – TCU: mecanismos de liderança, de estratégia e de controle.

Cada conjunto de itens do roteiro de entrevista faz correlação direta com cada um dos referidos mecanismos e com as suas respectivas categorias de análise, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de análise da pesquisa

(continua)

Mecanismos	Categoria de análise	Perguntas relacionadas
Liderança	Pessoas e competências Princípios e comportamentos Liderança organizacional Sistemas de governança	O processo de seleção dos Agentes de Governança mostra-se baseado nas competências desejáveis e necessárias para os cargos, ou mostra-se influenciado por variáveis políticas?
		O processo de seleção ocorre de forma transparente?
		Existe um sistema de avaliação de desempenho para os Agentes de Governança? Caso exista, as diretrizes para essa avaliação são bem definidas?
		Existem diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão geral do campus? Quem são os responsáveis pelo acompanhamento da gestão do campus?
		Existe um código de ética e conduta que defina comportamentos para os Agentes de Governança?
		Os Agentes de Governança divulgam suas principais ações, projetos e metas para o conhecimento da comunidade? Caso haja a divulgação, existe o monitoramento referente ao alcance dessas ações ou metas?
		Como você caracterizaria o balanço de poder na unidade? Você considera que a Congregação, órgão com formação colegiada e o único com as competências de deliberar e normatizar no campus, compromete ou contribui para distribuição mais equitativa de poder e autoridade na instituição?
		Existe concentração de poder desmesurada na figura de uma pessoa ou de algum grupo?
Estratégia	Relacionamento com partes interessadas Estratégia organizacional Alinhamento transorganizacional	Existe um planejamento estratégico no campus?
		Caso exista, quem são os responsáveis pela elaboração desse planejamento estratégico?
		Quem são os responsáveis pelo monitoramento e avaliação da execução da estratégia?
		Ocorre a participação de todas as partes interessadas na formulação e na execução da estratégia?
		Os Agentes de Governança utilizam canais de comunicação com as diferentes partes interessadas? Esses canais de comunicação são conhecidos, divulgados?
		Em sua opinião, as ações e decisões dos Agentes de Governança visam atender ao maior número possível de interessados, de forma balanceada, sem privilegiar os interesses específicos de pessoas ou grupos?
		Os Agentes de Governança buscam promover a participação e o envolvimento das partes interessadas na governança do campus?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em TCU, 2014.

Quadro 3 – Categorias de análise da pesquisa

(conclusão)

Estratégia	Relacionamento com partes interessadas Estratégia organizacional Alinhamento transorganizacional	Em sua opinião, os Agentes de Governança pautam suas decisões e ações com transparência?
		Os Agentes de Governança buscam alinhar suas ações e decisões segundo uma visão global da instituição, não ficando presos somente ao ambiente organizacional do departamento/setor/órgão no qual estão lotados?
Controle	Gestão de risco e controle interno Auditoria interna <i>Accountability</i> e transparência	Como são desenvolvidas as atividades de controle na unidade? Existe controladoria ou auditoria interna? O campus contrata serviço de auditoria externa?
		Você percebe um plano de continuidade relacionado às demandas permanentes do campus, independentemente de quem esteja no comando ou do tempo de mandato dos Agentes de Governança?
		Promove-se prestação de contas periódica dos atos ou decisões tomados pelos Agentes de Governança? Caso ocorra, essa prestação de contas é transparente? Quais são os canais que normalmente são utilizados para publicá-la?
		Existe um sistema de avaliação dos serviços prestados pelos Agentes de Governança pelas partes interessadas?
		Ocorre a avaliação da imagem do campus perante as partes interessadas?
		Observa-se o empenho em apurar as irregularidades cometidas no âmbito da unidade pelos Agentes de Governança? Nos casos em que foram constatadas irregularidades, observaram-se punições diretas ou encaminhamento para os órgãos competentes?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em TCU, 2014.

Quanto ao enfoque quantitativo, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado. De acordo com Malhotra (2006), o questionário tem o intuito de explorar, descrever e/ou explicar determinado fenômeno. Para Gil (2009), em se tratando de pesquisas que se valem de levantamento, deve-se proceder à solicitação de informações a um grupo significativo sobre o problema abordado, para posteriormente obter conclusões correspondentes aos dados coletados, através da análise quantitativa. Na presente pesquisa, a escolha desse procedimento justifica-se pelo fato de o estudo objetivar a obtenção de opiniões ou percepções dos *Stakeholders* (professores, técnicos administrativos e alunos do campus). O questionário (APÊNDICE B) foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, criado pelo Tribunal de Contas da União – TCU, em 2014.

O questionário é composto por questões fechadas de múltipla escolha, com o objetivo de levantar a percepção desses grupos de interesse sobre as práticas de Governança Corporativa praticadas no campus da instituição em estudo, analisando-as com base nos três mecanismos de governança legitimados pelo TCU: mecanismos de liderança, de estratégia e de controle. Para cada um dos mecanismos, foi atribuído pelo TCU um conjunto de componentes cuja finalidade é identificar práticas relacionadas às boas práticas de governança, conforme já debatido no Quadro 3.

A liderança refere-se ao conjunto de práticas, ligadas à natureza humana, que assegura condições para o exercício da boa governança, tais como: pessoas capacitadas e competentes que ocupem os principais cargos da instituição; transparência no processo de seleção dos membros da alta administração; existência de avaliação de desempenho para os agentes e para a gestão; existência de um código de ética e conduta que defina padrões de comportamento para os agentes; balanceamento de poder e autoridade para que não haja concentração em uma única instância (TCU, 2014).

A estratégia diz respeito aos planos ou métodos adotados pelos responsáveis a fim de atingir a boa governança, envolvendo aspectos como relacionamento com as partes interessadas, estabelecimento de canais de comunicação com as diferentes partes interessadas, promoção da participação e do envolvimento dos *Stakeholders* na governança da instituição, garantia de que as decisões atendam ao maior grupo possível de interessados e monitoramento e avaliação da execução da estratégia de objetivos de curto, médio e longo prazos (TCU, 2014).

O mecanismo de controle tem relação com a avaliação dos processos executados, analisando e tratando os riscos assumidos. Envolve aspectos como: averiguar um plano de continuidade em relação às demandas permanentes da instituição; avaliar a existência e o funcionamento de auditoria interna, transparência nas informações prestadas pelos agentes, prestação de contas das ações ou dos recursos assumidos, avaliação da imagem da organização, apuração de irregularidades (TCU, 2014).

Dessa forma, o desenvolvimento do questionário procurou contemplar os três mecanismos ora defendidos pelo TCU, estruturando as questões de modo a cobrir os componentes pertencentes a cada mecanismo, organizando-as em blocos subdivididos pelos três mecanismos: liderança, estratégia e controles, tendo por base o referencial do TCU.

Conforme Collis e Hussey (2005), a opção por questionário se dá quando se está analisando uma grande quantidade de indivíduos, pois é uma ferramenta composta por perguntas ordenadas, construídas com base no problema de pesquisa e nas dimensões que se busca configurar. Neste estudo, a população é formada por 770 pessoas, contemplando: 77 professores, 31 servidores Técnicos Administrativos e 662 alunos, sendo 216 de nível superior e 446 de nível médio.

Os campos iniciais do questionário incluem indagações sobre a identificação do respondente, o grupo de interesse ao qual ele pertence, idade, sexo, dentre outros. Esse campo será utilizado a fim de separar os questionários por grupos de interesse para posteriormente analisar as respostas por grupos.

Ressalta-se que foi realizado um pré-teste com dois membros de cada categoria, (dois Agentes de Governança, dois professores, dois técnicos administrativos e dois alunos), visando evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, como: complexidade e desnecessidade das questões, imprecisões e falhas na redação (COLLIS; HUSSEY, 2005), com intuito de validar o conteúdo. O questionário encontra-se no Apêndice B deste estudo.

No caso desta pesquisa, as percepções são medidas por meio da escala Likert. Collis e Hussey (2005) explicam que a escala criada por Renis Likert, em 1932, está fundamentada em um conjunto de afirmações analisadas pelos entrevistados sobre as quais estes exprimem seu posicionamento em uma escala. Para os propósitos desta pesquisa, a escala é aplicada utilizando-se de cinco pontos: concordo totalmente, concordo, neutro (ou não sei opinar), discordo e discordo totalmente, considerando-se a escala Likert de 1 a 5 – em que 1 significa concordância plena, 3 significa inexistência de opinião e 5 significa discordância plena.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas diferentes. Primeiramente, no enfoque qualitativo, realizaram-se entrevistas a 9 Agentes de Governança, sendo 7 professores, 1 técnico administrativo e 1 aluno, todos representantes eleitos, com autoridade para administrar os ativos e recursos públicos (TCU, 2014). As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2017, dentro da instituição, em horário previamente agendado com o participante, sendo gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas posteriormente. No momento da entrevista, foram explicados os conceitos de Agentes de Governança e de *Stakeholders*.

Seguidamente, no enfoque quantitativo, procedeu-se à aplicação dos questionários individuais, entregues em mão para 44 professores, 25 técnicos administrativos e 427 alunos, sendo 305 do nível técnico e 122 do nível superior, perfazendo uma amostra de 496 respondentes, dentre uma população possível de 770 pessoas, alcançando um percentual de participação de mais de 64%. Os questionários foram impressos e entregues em mãos a cada respondente, no mês de maio de 2017.

A pesquisa documental também foi realizada com o intuito de complementação de dados, pesquisando, no *site* da instituição, documentos, portarias, dentre outros. Segundo Gil (2009), há várias vantagens dessa técnica, como baixo custo e não exigência do contato com os sujeitos da pesquisa.

Tomando por base esses procedimentos metodológicos, foram analisados os dados por meio da técnica de análise de dados apresentada a seguir.

4.4 Técnica de Análise de dados

Na abordagem qualitativa, os dados provenientes das entrevistas foram tratados e analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011, p.201), trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. No presente estudo, a utilização dessa técnica visa obter inferências relacionadas ao tema que permitirão verificar, na instituição estudada, a perspectiva

dos Agentes de Governança sobre as práticas de Governança Corporativa na unidade.

Os dados coletados nas entrevistas foram gravados e, na sequência, transcritos e agrupados de acordo com os mecanismos defendidos pelo TCU, com a finalidade de se obter o máximo de informação significativa na coleta de dados. Os mecanismos de Governança Corporativa, conforme apresentado no Apêndice A, são definidos como: Liderança, Estratégia e Controle.

Em relação aos dados quantitativos, realizou-se análise de dados no Pacote Estatístico SPSS, versão 20.0.0, e iniciou-se com avaliação de dados ausentes e valores extremos. Segundo Hair *et al.* (2005), questionários com mais de 10% de dados ausentes foram eliminados da amostra, e os dados ausentes remanescentes foram substituídos pela média.

Com a finalidade de avaliar a confiabilidade da escala, calculou-se o alfa de Cronbach, que, conforme Hair *et al.* (2005, p. 90), “é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 e 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. Assim, quanto mais próximo de 1 for o alfa de Cronbach, maior a indicação de confiabilidade da escala.

Em seguida, para avaliar as variáveis Liderança, Estratégia e Controle, elaborou-se o cálculo da média das respostas das questões relativas aos respectivos construtos. Posteriormente, tais dimensões foram estudadas a partir da estatística descritiva (média e desvio padrão, mínimo e máximo), assim como cada item do questionário.

Posteriormente, visando identificar as diferenças na tendência central das variáveis Liderança, Estratégia e Controle em função dos dados demográficos e ocupacionais, foram realizados testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. A razão pela escolha das referidas técnicas assenta-se no fato de as variáveis de pesquisa não seguirem uma distribuição normal. Tal resultado foi obtido a partir do teste de normalidade Shapiro-Wilk, conforme explanado adiante.

O teste de Mann-Whitney “compara o centro de localização das duas amostras como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes. Este teste é de utilização preferível ao t quando há violação da normalidade” (PESTANA; GAGUEIRO, 2000, p. 311). O teste Kruskal-Wallis, por sua vez, “consiste numa alternativa não paramétrica ao teste One Way Anova utilizado quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade ou da igualdade das variâncias” (PESTANA; GAGUEIRO, 2000, p. 327), e compara populações com três ou mais tratamentos.

Nesse ínterim, quanto ao teste Kruskal-Wallis, uma vez encontrada diferença significativa em pelo menos dois tratamentos, realizaram-se testes *Post Hoc* para identificar quais grupos diferiam entre si. Tais testes são descritos por Siegel e Castellan (1998) e envolvem tomar a diferença entre as médias dos postos dos diferentes grupos comparada com o valor z (corrigido para o número de comparações sendo feitas) e uma constante baseada no tamanho amostral total e as dos tamanhos amostrais dos dois grupos sendo comparados (FIELD, 2009). Essa desigualdade é conhecida como diferença crítica e é calculada a partir da fórmula apresentada em seguida. Caso o lado esquerdo da equação seja maior do que o direito, entende-se que há diferenças significativas entre os grupos, e aquele que possuir maior posto de média é também o que possui maior escore da variável em estudo.

$$|\bar{R}_u - \bar{R}_v| \geq Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{nu} + \frac{1}{nv}\right)}$$

Em que:

$|\bar{R}_u - \bar{R}_v|$ = módulo da diferença entre a média dos postos dos dois grupos sendo comparados

N = tamanho total da amostra (493)

nu = número de pessoas no primeiro grupo sendo comparado

nv = número de pessoas no segundo grupo sendo comparado

k = número de grupos (3)

α = nível de significância no teste (0,05)

A fim de não inflacionar a taxa de erro tipo I, optou-se por diminuir o número de testes *Post Hoc* realizados a partir da diminuição das categorias de análise referentes aos dados demográficos e ocupacionais. Assim, considerando-se a *faixa etária*, optou-se por agrupá-la em três grupos: até 20 anos, entre 20 e 30 e acima de 30 anos. Na mesma lógica, as categorias *grupo de interesse* e *escolaridade* passaram a contar com três subgrupos, sendo eles, respectivamente: alunos, professor e técnico administrativo; e ensino médio incompleto, ensino superior (completo e incompleto) e pós/mestrado/doutorado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os dados coletados e expõem-se os resultados da pesquisa, haja vista o atendimento dos objetivos propostos.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização dos entrevistados. Na sequência, expõem-se os dados coletados e a análise dos resultados referentes à pesquisa qualitativa efetuada com os Agentes de Governança do CEFET-MG, Campus Divinópolis, à luz das proposições de Bardin (2011), tendo por base os mecanismos de governança adotados pelo TCU em seu Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, considerando-se os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.

Finalmente, apresentam-se os dados e a análise dos resultados referentes à pesquisa quantitativa realizada com os *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, à luz dos três mecanismos defendidos pelo TCU.

5.1 Caracterização dos Entrevistados

Com a finalidade de responder o primeiro, o segundo e o terceiro objetivo proposto neste estudo, foram realizadas entrevistas com nove Agentes de Governança, por meio de roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) e pesquisa documental.

As entrevistas aos nove agentes, intitulados assim os representantes eleitos com autoridade para administrar os ativos e recursos públicos, em consonância com o TCU (2014), sendo 7 professores, 1 técnico administrativo e 1 aluno, foram realizadas no mês de maio de 2017, dentro da instituição, em horário previamente agendado com o participante, gravadas, com autorização dos entrevistados, e transcritas posteriormente. No momento da entrevista, foram explicados os conceitos de Agentes de Governança e de *Stakeholders*.

O Quadro 4 mostra o perfil dos nove entrevistados, sendo que dois deles estão na instituição há mais de 20 anos, cinco estão há mais de 4 anos e dois estão há apenas 3 anos.

Quadro 4 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado (a)	Tempo na instituição	Tempo na função	Codificação
Conselheiro da Congregação 1	21 anos	8 anos	C1
Conselheiro da Congregação 2	8 anos	4 anos	C2
Conselheiro da Congregação 3	3 anos	6 meses	C3
Conselheiro da Congregação 4	3 anos	6 meses	C4
Conselheiro da Congregação 5	4 anos	6 meses	C5
Conselheiro da Congregação 6	4 anos	6 meses	C6
Chefe Departamento 1	7 anos	1 ano	C7
Chefe Departamento 2	20 anos	1 ano	C8
Chefe Departamento 3	3 anos	2 anos	C9

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto ao gênero, sete são do sexo masculino e dois são do sexo feminino.

Após a caracterização dos entrevistados, demonstram-se as análises e os resultados referentes a cada mecanismo proposto.

5.2 Análise do mecanismo de Liderança na perspectiva dos Agentes de Governança

Conforme o TCU (2014), para que o direcionamento, o monitoramento e a avaliação das instituições sejam executados de forma eficiente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados.

Nesse sentido, com o objetivo de levantar informações acerca do mecanismo Liderança, primeiramente expõem-se as perguntas relacionadas a cada categoria, os relatos dos entrevistados e, posteriormente, a análise dos resultados, embasada no TCU e nos relatos dos entrevistados.

O primeiro objetivo específico foi identificar e verificar a existência do mecanismo de Liderança nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança. Para tanto, buscou-se identificar e comprovar as categorias de análise referentes a esse mecanismo no campus do CEFET-MG situado em Divinópolis, as quais são: pessoas e competências, princípios e comportamentos, liderança organizacional e sistemas de

governança, conforme os critérios do TCU, na perspectiva dos Agentes de Governança.

Nesse sentido, quando perguntados acerca do processo de seleção dos agentes de governança, se este se mostra baseado nas competências necessárias ou influenciado pelas variáveis políticas, predominou, segundo relatos dos entrevistados, que é influenciado pelas duas variáveis, evidenciando que o processo de escolha é influenciado pelas variáveis políticas, todavia, dentro do processo de escolha dos candidatos, levam-se em consideração as competências do candidato em assumir a função, tal qual se mostra a seguir:

Eu acho que tem os dois casos, nas duas variáveis, porque, para ser o membro da congregação, que represente o departamento, tem que ser uma pessoa com bom trânsito com a Direção, mas que também exerce uma função de definir as questões prioritárias em relação às políticas para o departamento. (C4).

Pelas competências necessárias e também pelas variáveis políticas. Quando a gente chega no cargo, como eu cheguei aqui, não sabia o que era o cargo. Trouxe a experiência de coordenação e de direção de ensino, anteriormente exercidas por mim, para o cargo. Nas variáveis políticas devido à aceitação de concorrer e vencer a seleção. (C8).

Com relação à transparência do processo de seleção, a princípio, foi identificado, nos relatos dos entrevistados, um padrão de resposta, demonstrando que o processo ocorre de forma clara e com regras bem definidas:

Sim. Eu creio que aqui no CEFET, eu entendo que é transparente, sim, tem suas regras, a gente assina antes essa concordância, a forma de buscar a eleição, a participação, sempre em todos que eu participei de todas as situações, eu sempre achei que foi muito transparente. Acho que é transparente, sim. (C1).

Sim, eu acho que é transparente, considero bem divulgado e transparente. (C4).

Sim, eu acho que sim, porque existe um edital, uma comissão para tratar desse assunto, há prazos a serem cumpridos, tudo bem exposto. (C8).

No entanto, houve uma exceção na resposta de um dos agentes, que não tem a mesma visão dos outros oito, pois, em sua conclusão, ele afirma que há baixa participação dos alunos devido à falta de divulgação a esse grupo de interesse específico:

Eu acredito que as eleições poderiam ser mais divulgadas, há um certo desinteresse dos discentes, naturalmente, mas isso também, ao meu modo de ver, também é influenciado pela forma de divulgação. (C3).

Ressalta-se que, segundo dados do *site* institucional (CEFET-MG, 2016b), houve uma participação de 68,88% dos alunos na última eleição, ocorrida em 19 de abril de 2016, ou seja, participaram 456 alunos de uma população de 662 possíveis, em uma eleição na qual o voto não é obrigatório, contrariando o “desinteresse dos discentes” relatado pelo agente C3.

Com relação à avaliação da categoria “pessoas e competências”, com base nos relatos dos entrevistados, constatou-se que o processo de seleção para os agentes de governança é influenciado pela variável política, mas também pelas competências desejáveis do candidato. No questionamento sobre a transparência do processo seletivo para os agentes, detectou-se um padrão de resposta, expondo que o processo ocorre de forma clara, com prazos e regras definidos.

Em se tratando do processo de escolha do diretor, as Resoluções CD-122/10, CD-024/11 e CD-024/16 (CEFET-MG, 2010, 2011, 2016c) estabelecem as normas para condução dos processos eleitorais nas unidades do interior do CEFET-MG. Segundo esses documentos, todo o processo de escolha é conduzido pela Comissão Permanente de Eleições e pelas Comissões Eleitorais Locais, eleitas com a finalidade de dirigir todo o processo de escolha do diretor de unidade, cabendo ao Diretor Geral apenas a deflagração do processo eleitoral, garantindo, assim, a independência de todo o processo eleitoral. A votação é secreta e uninominal, sendo 2/3 dos votos para a manifestação de servidores e 1/3 para a manifestação dos alunos, sendo os mandatos com duração de 2 anos.

Portanto, avaliando a primeira categoria, “pessoas e competências”, tem-se que o processo de escolha dos Agentes de Governança é condescendente com as práticas amparadas pelo TCU, que defende que a seleção de membros da alta administração deve ser transparente, com critérios previamente definidos e divulgados, além de adotar parâmetros objetivos que visem escolher ocupantes que detenham conhecimento, habilidades e atitudes adequados em prol da otimização dos resultados (TCU, 2014). Mello (2006) também argumenta nessa linha dizendo

que é uma exigência de todas as organizações públicas serem transparentes, além de uma condição central para a boa governança. Esse resultado está próximo ao encontrado no trabalho de Santos (2016), que analisou a transparência no processo de seleção dos membros da alta administração em duas instituições federais de ensino na Paraíba: 60% dos respondentes, aproximadamente, consideraram o processo transparente.

As questões avaliadas nesse item foram: 1) O processo de seleção dos agentes de governança mostra-se baseado nas competências desejáveis e necessárias para os cargos, ou mostra-se influenciado por variáveis políticas? 2) O processo de seleção ocorre de forma transparente?

Quanto à pergunta sobre a avaliação de desempenho para os agentes de governança e se as diretrizes são bem definidas, os entrevistados tiveram, em sua maioria, o mesmo entendimento, relatando que existe a avaliação de desempenho para o cargo ocupado pelo servidor, mas as diretrizes para uma avaliação mais criteriosa da função assumida está em fase inicial ou precisa ser melhorada, conforme transcrições a seguir:

Bom, no CEFET, para o agente não existe, existe pra ele no cargo que ele ocupa como servidor público, não na função. (C5).

De forma direta e esquematizada não existe, o que tem é a avaliação periódica do servidor mesmo. (C7).

Acredito que não, talvez a avaliação do servidor, como servidor público, mas que avalie as ações, como na função de cargo, eu desconheço. (C8).

Sim, atualmente tem o *site* onde tem mostrado o que vem sendo discutido na Congregação, então, no *site*, tem as informações de quem são os membros, as atas. Não era uma coisa que era divulgada assim, vamos dizer, abertamente. No caso da direção, tem a gente, que são os membros da congregação, para mediar e meio que fiscalizar, vamos dizer assim. Os próprios membros fiscalizam, e a forma de fiscalizar os membros é a divulgação, no *site*, das atas e suas ações. As diretrizes ainda não estão bem definidas, estão em desenvolvimento. (C6).

Quanto à existência de um código de ética e conduta que defina comportamentos para os agentes de governança, os entrevistados citaram o prévio conhecimento do código de conduta do servidor público, que dita regras gerais. Seguem alguns relatos dos entrevistados:

Eu sei o do geral, para o servidor público. (C2).

Olha, acho que o código de ética para o servidor público se enquadra para todos, para quem estiver como agente de governança ou não, é a regra geral. (C3).

Existe para o funcionário público, funcionalismo de uma forma geral, o código de ética, creio que é aplicado da mesma forma. (C5).

Eu tenho conhecimento de uma legislação quais são as atribuições de cada cargo, o que o chefe de departamento tem que fazer, e do código para o servidor público. (C7).

Tem, o código de ética do servidor público é uma base. (C9).

Santos (2016), realizando um questionamento semelhante em sua pesquisa a duas IFES de Paraíba, constatou que 53% dos entrevistados concordaram que o código de ética do servidor público é um balizador para a conduta dos membros da alta administração que, apesar de não ser específico, auxilia em eventuais dúvidas.

Em relação à divulgação, pelos agentes, das principais ações, projetos e metas para o conhecimento da comunidade, assim como o monitoramento referente ao alcance ou não desses planos, os entrevistados disseram que há a divulgação, porém a elaboração das diretrizes que norteiam a forma e a periodicidade da publicação está em fase inicial. Por outro lado, relatam que não existe monitoramento efetivo, conforme se infere a partir dos relatos descritos a seguir:

Sim, tem que ser passado um plano de trabalho anual para a Congregação. Na verdade, isso está sendo realizado a partir de agora, este ano é o primeiro na unidade Divinópolis. O plano de trabalho foi aprovado e vamos colocar no *site*, na Congregação, com esse novo *site* tem o espaço da Congregação, e a ideia é colocar ali as atas e as resoluções, e isso precisa se adequar também aos departamentos. Os departamentos precisam também fazer esse tipo de trabalho, mas a implantação é nova nas unidades. Sim, para aprovar tanto o trabalho quanto o relatório de gestão, depois não há avaliação. (C1).

Em parte. A direção passa para a Congregação, depois a gente repassa para o departamento, para a assembleia. Olha, se existir monitoramento, é bem superficial. (C2).

Por parte da Direção junto à Congregação, há uma prestação de atividades, é feito um relatório de atividades e de ações. A congregação monitora, mas acho que de forma bem ineficaz. (C3).

Isso é uma coisa que eu acho falho que tem que melhorar. Divulgam as ações, mas acho que fica muito restrito ao grupo dos representantes na Congregação. Eu acho que isso precisa ser mais divulgado para toda a instituição. A Congregação monitora, mas não sei se é bem feito. (C4).

Sim, a Direção nos informou na penúltima reunião, nos mostrando as metas para esse ano e ano que vem, como diretora da unidade e como diretora da Congregação, e foi passado para os representantes de cada grupo, membros da Congregação, espalharem essas informações para os professores e alunos, e eu fiquei responsável em levar as informações para os alunos por meio das redes sociais e na sala mesmo. Talvez o monitoramento precise melhorar. (C6).

No nosso departamento, em especial, tudo que o chefe faz, a assembleia toma conhecimento, até porque qualquer decisão que seja de maior importância não é tomada pelo chefe, e sim por votação na assembleia, então tudo que seja pertinente o chefe vai encaminhar para a votação da assembleia. Em relação ao diretor, eu tenho contato também, sei das informações que ela transfere em nossas reuniões de chefe, e sei também que essas coisas são discutidas com a Congregação do curso. O que não vejo é uma divulgação para todas as pessoas do CEFET, talvez tenha que melhorar isso. Mas, dentro do CEFET, está sendo instituída uma ferramenta *on-line*, o professor elabora o plano de trabalho que ele vai fazer no ano, e no outro ano ele comprova o que realmente ele fez, lá tem os dados exatamente para ver se ele conseguiu realizar o que foi previsto, mas isso está em implantação. (C7).

Todo ano a gente tem uma reunião com a Direção, costuma ver o que a gente teve o ano passado, uma prestação de contas, vamos dizer assim, e uma noção do que querem fazer este ano. (C9).

Quanto à categoria “princípios e comportamentos”, inferiu-se que existe uma avaliação de desempenho para o servidor público a qual segue os ritos da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008), porém, na ótica dos entrevistados, as diretrizes apontadas por essa lei são insuficientes para uma avaliação mais criteriosa para os Agentes de Governança, e os procedimentos internos visando essa avaliação estão em fase inicial de elaboração. Nesse sentido, a IFAC (2001) orienta que a observância e o cumprimento da lei são princípios norteadores de uma boa governança, independentemente de os agentes estarem na função ou no cargo, consoante às regras contidas no Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Jensen e Meckling (1976) entendem que indicadores de desempenho são uma forma eficaz de efetuar o controle dos agentes. Quanto ao código de ética e conduta, houve unanimidade entre os entrevistados em citar o prévio conhecimento do código de ética do servidor público, do qual trata o Decreto nº 1.171 (BRASIL, 1994), que traz normas gerais sobre os princípios que norteiam o servidor público. Em seu Art. 3º, por exemplo, citam-se a “dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele”, e o conhecimento desses princípios é cobrado, geralmente, em provas de concurso. A respeito disso, para o IBGC (2015), o código de conduta é um direcionador de boas práticas de Governança Corporativa,

o qual deve ser instituído e praticado como procedimento de rotina. No tocante ao questionamento sobre a divulgação das principais metas e ações dos agentes e se existe monitoramento acerca do alcance ou não desses planos, depreendeu-se dos relatos que há, no geral, uma divulgação dos projetos por parte dos agentes, porém não existe um monitoramento eficaz sobre o seu alcance. Ficou manifestado, também, que as diretrizes que balizam a forma e a periodicidade da divulgação estão em uma fase incipiente, sendo que alguns entrevistados citaram que está prevista uma mudança no *site* oficial da unidade de ensino, que disporá de um espaço para essas divulgações.

Destarte, constatou-se que, em relação à categoria “princípios e comportamento”, há um atendimento incipiente às recomendações do TCU, pois apesar de serem detectadas uma avaliação periódica para o servidor público e uma divulgação por parte dos agentes de seus principais projetos e metas, observou-se, também, que a avaliação não é eficaz e a divulgação carece, ainda, de bons mecanismos que permitam o monitoramento do alcance dessas metas. Para o TCU (2014), isso é importante, pois sem a avaliação e o monitoramento não é possível adotar ações de melhoria no desempenho da estratégia e do objetivo. Católico (2012) também corrobora essa linha de pensamento, defendendo que é imprescindível a divulgação de informações financeiras e não financeiras nas instituições públicas, para que os *Stakeholders* possam avaliar os processos e confirmar com os resultados.

As questões avaliadas nesse item foram: 3) Existe um sistema de avaliação de desempenho para os Agentes de Governança? 5) Existe um código de ética e conduta que defina comportamentos para os Agentes de Governança? 6) Os Agentes de Governança divulgam suas principais ações, projetos e metas para o conhecimento da comunidade? Caso haja a divulgação, existe o monitoramento referente ao alcance dessas ações ou metas?

Quando perguntados sobre a existência de avaliação, direcionamento e monitoramento relacionados à gestão geral do campus, os entrevistados foram unânimes em afirmar a inexistência desse quesito, conforme se constata nos relatos a seguir:

Não, não existe. Caso exista, eu desconheço, ou não é divulgado. (C3).

Não sei te responder, acho que não, não para o campus. (C5).

Se existe, eu desconheço, nunca cheguei ao meu alcance nada semelhante para poder avaliar alguém, não precisei fazer esse tipo de avaliação. Se existe, que eu desconheço, deveria ser encaminhado para ser colocado em prática. (C7).

Nessa mesma questão, também se inquiriu quem seriam os responsáveis pelo acompanhamento da gestão do campus. Os entrevistados C2, C3, C4, C5, C6 e C8 citaram os outros dois Agentes de Governança, ou seja, a Congregação e os Chefes dos Departamentos:

Eu acho que mais a cargo da Congregação e dos Chefes dos Departamentos. (C2).

No meu modo de ver, acaba sendo os órgãos colegiados que são formados, a Congregação que tem uma função de estar junto à Direção. É papel da Congregação acompanhar o que a Direção tem executado. (C3).

Na verdade, os membros da Congregação deliberam. Os membros deliberam se estão de acordo ou não, depois da prestação de contas, então acho que é a Congregação. (C4).

Os responsáveis seriam a Congregação e os departamentos, talvez pelo voto. (C5).

O principal responsável é a Congregação. (C6).

Em acompanhar? Creio eu que a Congregação tem esse cuidado, porque lá tem a representação de todos os grupos de interesse do campus. (C8).

Já os entrevistados C1, C7 e C9 responderam que seriam os *Stakeholders*, conforme descrito a seguir:

Para mim, todos, professores, técnicos administrativos, alunos, porque somos nós os maiores interessados que isso dê certo. Primeiramente, acompanhar se está dando certo, se está atingindo as expectativas. Somos cada um de nós, todos nós somos responsáveis por este acompanhamento. (C1).

Secretários, técnicos administrativos, professores e alunos. Quem tem diferentes conhecimentos, até porque vai entrar chefe e sair chefe. É importante que aquele profissional saiba orientar e acompanhar. (C7).

Acho que todos nós, mas quem deveria fazer mais, cobrar e acompanhar mais é o aluno, mas ele teme o próprio sistema, por medo de ser punido, então fica sendo mais os professores e os técnicos. (C9).

Quando foram efetuadas as perguntas sobre balanço de poder no âmbito das estruturas organizacionais e quanto à concentração de poder em uma figura,

identificou-se uma similaridade nas respostas, pois, na visão dos agentes, o poder de decisão está bem balanceado no seguinte tripé: Direção, Congregação e chefias de departamentos:

Se eu tenho que decidir, é melhor eu levar para a Congregação e ela me ajudar nessa decisão. É importante ouvir, porque a gente não é dono da razão, então, muitas das vezes, vários grupos estão sendo representados ali, e eu ainda acredito que uma discussão de um grupo leva a uma melhor decisão. Eu acho que a criação e a implantação dos departamentos, ela descentralizou esses poderes, as assembleias dos departamentos são decisórias, então fica por ali. Então, o que houve foi uma descentralização e um balanceamento de poder, e isso contribui muito. (C1).

Eu acho que as instituições de ensino são assim, está bem balanceado entre um órgão colegiado, que no nosso caso é a Congregação, a Direção, e depois as chefias. (C2).

No meu modo de ver, quando se faz necessária alguma decisão que precisa ser compartilhada, dado aí a vários fatores, isso tem ido para a Congregação, e tem sido feita uma eleição democrática para as ações a serem realizadas. No meu modo de ver, a Congregação contribui para uma gestão mais balanceada, devido a ter representantes de todos os grupos. (C3).

A nível da escola, acho que está dividido neste tripé entre a Direção, Congregação e chefias de departamentos. Se a Congregação for efetiva, como está sendo hoje, ela iguala mais os poderes, porque, como os membros, no voto, podem breçar ou permitir uma decisão, então você vai equalizando mais as distribuições dos votos, isso é que eu quero colocar. Por isso que a representatividade de cada órgão é importante, porque isso equilibra o poder, por isso acho que contribui. (C4).

Bem distribuído, pela estrutura atual, sim. Acho que contribui, inclusive porque necessariamente o diretor de campus é o presidente da Congregação, nada passa pela Congregação sem que o diretor de campus esteja, ele participa desse processo. (C5).

Sim, o balanço de poder está bem dividido com a Congregação. É uma situação interessante, essa ideia de dividir o poder ela é boa, ela contribui muito, a gente leva ideias e pode discutir sobre as ideias dela também, não fica uma coisa muito autoritária, não fica uma coisa muito imposta, fica uma coisa mais coletiva, o coletivo decide, a Direção leva um problema, uma ideia ou uma solução, e a gente discute em cima daquilo o que vai fazer. (C6).

É importante e positivo, eu vejo que está bem fracionado, contribuindo para descentralizar. (C7).

Com a mudança na estrutura organizacional, acho que em 2012 houve a diluição de responsabilidades entre a Direção, Congregação e os departamentos, e isso balanceou bastante o poder, mais que desafogar a Direção e a Congregação, quem trata das questões de notas, disciplinas de curso é quem tem envolvimento com esses assuntos, os departamentos. Eu acho que contribuiu. (C8).

No meu ver, está bem balanceado, independente de quem está na Direção. (C9).

Quanto às duas últimas categorias referentes ao mecanismo de Liderança, as quais são liderança organizacional e sistemas de governança, estas foram agrupadas nas seguintes questões: 4) Existem diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão geral do campus? Quem são os responsáveis pelo acompanhamento da gestão do campus? 7) Como você caracterizaria o balanço de poder na unidade? Você considera que a Congregação, órgão com formação colegiada e o único com as competências de deliberar e normatizar no campus, compromete ou contribui para a distribuição mais equitativa do poder e autoridade na instituição? 8) Existe concentração de poder desmesurada na figura de uma pessoa ou de algum grupo?

No estudo dessas duas categorias, observou-se a ausência, nas transcrições dos agentes, de um direcionamento e monitoramento na gestão do campus, ao passo que os entrevistados ficaram divididos quanto a quem seriam os responsáveis em realizar esse monitoramento, pois seis responderam que essa responsabilidade seria dos outros dois Agentes de Governança, ou seja, a Congregação e os Chefes dos Departamentos, enquanto outros três agentes responderam que essa incumbência seria dos *Stakeholders*. Isso demonstra que o processo que avalia a liderança da organização é frágil, tendo em vista que os membros da alta administração não se veem com esse dever. No sentido contrário, o TCU (2014) defende que avaliar e direcionar a gestão implica em definir diretrizes para essa avaliação e pressupõe que o desempenho da gestão seja avaliado e monitorado pela alta administração, ou seja, no caso do CEFET-MG, Campus Divinópolis, pelos membros da Congregação e Chefes de Departamentos. Jensen e Meckling (1976) entendem que o controle dos agentes se dá por meio de indicadores de desempenho e definição das decisões das quais poderão ser tomadas e o processo a ser seguido. Xavier (2014) preconiza que, para evitar a concentração de poder e possível abuso de conduta, é necessário haver um controle melhor entre os diferentes entes do poder público. A constatação de ausência de avaliação, direcionamento e monitoramento na gestão no CEFET-MG, Campus Divinópolis, coincidiu com o resultado obtido por Santos (2016), demonstrando que essa é uma prática comum em instituições públicas de ensino, porém negativa, pois é uma

ferramenta que visa à eficiência das organizações na busca de seus objetivos (TCU, 2014).

Quanto às perguntas relativas à distribuição do poder na estrutura organizacional do campus e sobre a concentração de comando na figura de uma pessoa ou grupo para as tomadas de decisões, observou-se um padrão de resposta. Do ponto de vista dos entrevistados, o poder está bem distribuído no seguinte tripé: Congregação, Direção e Chefes dos Departamentos. Lodi (2000) defende que uma das formas de assegurar o equilíbrio de poder e autoridade em uma instituição refere-se à divisão de responsabilidades, o que deve ser aceito e incentivado pela direção.

Vale lembrar que a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996) preconiza que as instituições públicas de educação obedecerão ao princípio de gestão democrática, proporcionando a existência de órgãos colegiados deliberativos.

No quesito de balanceamento de poder, percebe-se que os resultados da pesquisa estão de acordo com o que preconiza o TCU (2014, p. 64):

O balanceamento de poder e autoridade deve evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos. Como regra básica, decisões e atividades críticas devem ser tomadas ou executadas por colegiado constituído por membros competentes e mutuamente independentes.

Portanto, analisando-se as duas categorias, tem-se que a liderança organizacional não atende de forma satisfatória ao que recomenda o TCU, sendo que nem todos os Agentes de Governança se veem como responsáveis por monitorar e direcionar a gestão da unidade, não sendo nem mesmo possível verificar a existência de diretrizes para essa avaliação.

Quanto à categoria sistemas de governança, inferiu-se que esta atende satisfatoriamente ao recomendado pelo TCU, haja vista que, na visão dos agentes, o poder e a autoridade estão bem distribuídos no sistema de governança adotado pela unidade: Congregação, Diretoria e Chefes de Departamentos. No trabalho de Santos (2016), o autor comparou duas instituições federais de ensino da Paraíba, o IFPB e

a UFPB. A pesquisa quanto à primeira instituição demonstrou que 32% dos participantes não concordaram que existe um balanceamento de poder, expondo, desse modo, que existe a concentração de poder na figura de uma pessoa ou um de grupo. Por outro lado, na segunda instituição, 64% dos participantes da pesquisa relataram que é uma prática o balanceamento de poder na gestão, pois comumente se adota a participação das partes interessadas no processo de tomada de decisão, como órgãos colegiados e deliberativos. Dessa forma, infere-se que o tipo de gestão do CEFET-MG é análogo à gestão de uma universidade, proporcionando uma gestão participativa e democrática com os grupos de interesse.

Para concluir esta seção, diante das avaliações relacionadas ao levantamento de informações acerca do mecanismo de Liderança, pode-se inferir que os processos relacionados ao mecanismo em estudo atendem parcialmente às recomendações do TCU. Destacam-se os seguintes atributos relevantes defendidos pelo TCU quanto às seguintes categorias: pessoas e competências – seleção transparente para os membros da alta gestão, com critérios bem definidos e que possibilitem a escolha das competências desejáveis e necessárias para o cargo; princípios e comportamentos – existência e conhecimento, pelos Agentes de Governança, de um código de conduta, existência de avaliação de desempenho e divulgação dos principais planos e metas; liderança organizacional e sistemas de governança – existência de órgãos colegiados deliberativos, divisão equitativa de poder e autoridade na estrutura organizacional, proporcionando uma gestão democrática. Em contrapartida, destacam-se os seguintes desarranjos detectados nas seguintes categorias relativas ao mecanismo de Liderança: princípios e comportamentos – a avaliação de desempenho exercida tem critérios insuficientes para avaliar as atribuições e responsabilidades assumidas pelos Agentes de Governança; falta monitoramento que confronte o cumprimento ou não dos planos e metas dantes divulgados; as diretrizes que norteiam a forma e a periodicidade para publicação de planos e de metas estão em fase inicial; liderança organizacional – inexistem avaliação, direcionamento e monitoramento relacionados à gestão do campus; falta visão de alguns Agentes de Governança ao não assumirem a incumbência, que a eles cabe, de avaliar e direcionar a gestão.

Na seção seguinte, avalia-se o mecanismo de Estratégia com base nas perspectivas dos agentes e nos preceitos do TCU.

5.3 Análise do mecanismo de Estratégia na perspectiva dos Agentes de Governança

O segundo objetivo específico refere-se à investigação e averiguação da existência do mecanismo de Estratégia nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança.

No tocante à investigação do segundo mecanismo, buscou-se pesquisar e comprovar as categorias concernentes ao mecanismo de Estratégia, firmado nos parâmetros do TCU, as quais são: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional, na perspectiva dos Agentes de Governança.

Inicialmente, são exibidas as perguntas relacionadas à primeira categoria e as transcrições das entrevistas. Em seguida, expõe-se a análise dos resultados, alicerçada nos preceitos do TCU e nos relatos dos entrevistados.

Na pergunta relacionada à participação das partes interessadas na formulação e na execução da estratégia, constatou-se similaridade no entendimento dos respondentes, os quais citaram a representatividade dos grupos interesse no órgão colegiado como uma forma de participar e executar a estratégia da instituição de ensino em estudo, conforme se depreende das seguintes transcrições:

Penso que ocorre a participação de todas as partes interessadas, através de seus representantes na Congregação. (C4).

A participação existe na forma do colegiado, com os representantes de cada um desses grupos, então eu acho que todas as partes interessadas participam. (C5).

Sim, na Congregação a gente tem representantes administrativos, professores e discentes, e tem a participação de todos deles, e cada um tem que defender o interesse que cada um está defendendo, então ocorre a participação de todas as partes interessadas, isso contribui. (C6).

Tem a participação das partes interessadas, sim, pois o planejamento é levado na assembleia com a presença dos grupos de interesse. (C8).

Em pesquisa feita ao *site* do órgão máximo da instituição, o Conselho Diretor, foi verificado, através da Resolução CD-049/12 (CEFET-MG, 2012), que o único órgão que possui competências para deliberar e normatizar as atividades concernentes ao planejamento e à gestão, na estrutura organizacional da instituição em análise, é a Congregação. Esse órgão é colegiado, com representação de todos os grupos de interesse, isto é, representantes da gestão, dos professores, dos técnicos administrativos e dos alunos.

Quanto à utilização e divulgação de canais de comunicação com as partes interessadas, conforme se observa nos relatos a seguir, os agentes expressaram que operam e publicam os canais, sendo os mais citados: reuniões, informes no *site* e por *e-mail*:

Sim, mais no aperto. São as próprias reuniões mesmo, e tem esse trabalho via *Facebook*, *WhatsApp* e *e-mail* institucional também (C1).

Olha, eu acho que agora com o *site* está começando a ter mais divulgação, só que agora que está começando a ter essa maior comunicação com as partes interessadas, isso é novo. Não são divulgados, ainda não, os alunos ainda não sabem, eu acho que está precisando divulgar. (C2).

O canal existe, acredito que podem-se citar reuniões, *e-mails*, comunicados, seriam os canais. (C3).

Tem e é utilizado, mas não acredito que tenha uma exigência disso para cada um deles. Eles podem definir sem essa consulta, pela questão de bom senso. Acho que é mais reunião mesmo. (C5).

Sim, utilizam. Tem as reuniões que acontecem na Congregação, e eu repasso essas informações para todos os meus contatos, nas redes sociais e no Diretório Acadêmico, para deixar disponível o documento. (C6).

Temos assembleias periódicas, utilizamos *e-mails*. São bem divulgados, bem aceitos, nunca tivemos problemas com a divulgação. (C7).

A gente conversa muito por *e-mail*, na assembleia, utilizamos grupos de *WhatsApp*, então creio que sim, utilizamos vários canais de comunicação com as partes interessadas. Sim, são bastante divulgados e agora vai começar um espaço novo, teremos um espaço para informes do departamento no *site* do CEFET. (C8).

A gente tem canais de comunicação. Os alunos têm acesso pelo *site* CEFET Divinópolis, pelo *e-mail*, vai ter o *site* com as informações do departamento que está em andamento. (C9).

Somente o entrevistado C4 teve uma concepção diversa dos demais:

Não, isso é falho, a comunicação aqui sempre foi falha. Não tem uma comunicação sobre o que está sendo feito, divulgado na escola, as ações, ainda isso é muito pequeno. Eu acho que pode ser aperfeiçoada essa comunicação na escola. (C4).

Com relação à avaliação da categoria relacionamento com as partes interessadas, que é o primeiro item do mecanismo em análise, o TCU (2014) recomenda implantar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas, e, em decorrência disso, espera-se o reconhecimento de sua disponibilidade e a sua efetiva utilização. Silva Júnior (2006) entende que o relacionamento entre as partes é uma questão crucial e está na base das práticas de Governança Corporativa. Na análise dessa categoria, pertencente ao mecanismo de Estratégia, constata-se que ocorre a participação das partes interessadas na formulação e na execução da estratégia, tendo em vista que a maioria dos entrevistados citou, como forma efetiva de atuar nessa formulação, a participação dos *Stakeholders* no órgão colegiado, o qual discute e aprova os planos e metas da unidade. Quanto à pergunta sobre a utilização de canais de comunicação por parte dos agentes e se os canais são divulgados, notou-se afinidade nas respostas, confirmando, nas transcrições, a existência e a publicação dos canais de comunicação pelos agentes. Observou-se, também, que a reunião é o canal mais utilizado para transmitir informes. Mais uma vez, detectou-se nas falas dos agentes a expectativa sobre o surgimento de um canal de comunicação separado a cada estrutura organizacional.

Logo, verificou-se que a categoria relacionamento com partes interessadas cumpre as recomendações do TCU (2014), que legitima o alinhamento das ações das organizações às expectativas dos *Stakeholders*, com o intuito de obter os resultados pretendidos, com foco na prestação de serviço. Segundo IFAC (2001), as organizações públicas se diferem das do setor privado, tendo em vista que aquelas precisam satisfazer um conjunto complexo de objetivos políticos, econômicos e sociais, e alguns dos meios para atingir esses propósitos, citado por essa instituição, referem-se a propiciar um modelo de governança que permita ouvir as partes interessadas, a fim de conhecer e atender às suas demandas. Para Xavier (2014), a organização que permite a participação das partes interessadas no processo de decisão está, na verdade, cedendo e dividindo o poder, propiciando a transparência nas decisões operacionais, políticas e estratégicas.

As questões avaliadas nesse item foram: 9.3) Ocorre a participação de todas as partes interessadas na formulação e na execução da estratégia? 10) Os Agentes de Governança utilizam canais de comunicação com as diferentes partes interessadas? Esses canais de comunicação são conhecidos, divulgados?

Com relação à pergunta que indagou se havia planejamento estratégico no campus, os agentes foram unânimes em responder positivamente, citando dois tipos de planejamento, o da unidade Divinópolis e o PDI (Planejamento de Desenvolvimento Institucional), conforme se depreende dos relatos:

Sim, na minha opinião, há um planejamento. Além do nosso, há um planejamento estratégico do CEFET Minas, que é o PDI que é para todos. Nós temos ali no PDI um caminho a trilhar mais ou menos o mesmo de todas as unidades, de todos os campus. (C1).

Tem, a direção apresenta o planejamento anual na Congregação, no início do ano. (C2).

Sim, existe um planejamento, sim, que são as atividades que são apresentadas. O PDI é uma norma geral para todos os campus e que, em alguns tópicos, se encaixa para o nosso campus. (C3).

Bom, sempre a Direção tem apresentado para a Congregação todo o planejamento do ano, e, a partir de agora, a Congregação vai participar mais desse planejamento estratégico, que eu acho interessante. (C4).

Tem, sim, tem todo um movimento de estratégia, planejamento desde as construções previstas como eventos anuais, é bem organizado. (C6).

Tem, sim, a gente tem levado as questões para a Congregação e a longo prazo acho que o PDI se encaixa. O PDI é do CEFET-MG inteiro, mas eu acho importantíssimo ter algum planejamento porque, quando as coisas estão planejadas, se uma coisa precisar sair, é mais fácil replanejar. Quando não tem nada planejado, aí pode atrapalhar e desorganizar mais. (C7).

Eu creio que sim, quando a atual diretora se candidatou, ela elencou várias questões, metas, estratégias que ela se propôs a atender e comparar o que tinha sido proposto e o que foi realizado. O PDI se encaixa como planejamento estratégico mais a médio e longo prazo. (C8).

Existe, vou te dar um exemplo: existe um planejamento estratégico distribuído, cada departamento tem o seu planejamento estratégico, visando seu interesse, ele é bem distribuído. (C9).

No momento em que foram questionados sobre quem eram os responsáveis pela elaboração desse planejamento, os entrevistados C2 e C3 citaram a Direção como a única responsável por planejar:

A Direção. (C2).

O responsável pela elaboração é a Direção. (C3).

Já os agentes C1, C4, C5, C6, C7, C8 e C9 responderam que o planejamento é elaborado com a participação dos diversos grupos de interesse, não indicando a Direção como a única responsável por sua elaboração:

Sim, é uma comissão que vai participar e colaborar para o planejamento estratégico. (C1).

Fica a cargo da Direção, com o auxílio da Congregação. (C4).

Existe uma comissão específica. (C5).

A elaboração foi feita pela Direção e levada para a Congregação para ser votada. Aí, a gente decide se inclui mais coisas ou se retira, e o que se pode modificar. A Direção levou só uma ideia, mas quem definiu a estratégia fechada foi a Congregação mesmo como um todo. (C6).

Os representantes de vários órgãos daqui do CEFET, professores de departamentos diferenciados, técnicos administrativos, alunos. (C7).

Os responsáveis pela elaboração sou eu, junto com os professores. Fazemos uma reunião, discuto junto com eles e depois levamos isso na assembleia do departamento, com a presença de todos os professores, onde cada um tem voz, e na reunião a palavra é livre. (C8).

Teve uma comissão para isso, teve uma participação de todos os grupos. (C9).

No questionamento sobre quem seriam os responsáveis por monitorar e avaliar a execução da estratégia, houve a predominância de respostas de que seria a Congregação como órgão colegiado e que tem representatividade de todos os grupos de interesse do campus:

Eu entendo que é o órgão colegiado. Depois que ele foi aprovado, monitora. (C1).

Acho que a Congregação e as chefias deviam monitorar e avaliar a execução. (C2).

É a Congregação, o órgão com as representações. (C3).

Os membros da Congregação também, isso faz parte das atribuições dos membros. (C4).

Eu acredito que seja o órgão colegiado, ele aprova esse planejamento, ele avalia as metas que foram alcançadas, enfim. (C5).

A Congregação com todos os demais membros, e os alunos também, sempre a gente está fiscalizando, mandando memorandos falando sobre essa fiscalização. (C6).

Eu diria que isso acontece com a equipe da Congregação, formada pelos representantes. (C8).

Quanto à segunda categoria, estratégia organizacional, ao explorar as respostas sobre a existência de um planejamento estratégico no campus, os entrevistados citaram dois tipos de planejamento estratégico realizados para a unidade: o PDI (Planejamento de Desenvolvimento Institucional), como um plano mais amplo e rígido, e o planejamento da unidade, considerado mais restrito, de curto prazo e arqueável.

O PDI é um documento formal e legal considerado mais rígido, pois é embasado nas determinações do Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006), no qual se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, devendo abranger um período de cinco anos. No caso do CEFET-MG, faz-se um PDI que abrange as demandas de todos os 11 campus do CEFET, quinquenalmente. Sobre o planejamento da unidade, este foi considerado mais informal, pois não segue a uma imposição legal, ou uma norma, mas uma cultura organizacional que está em implantação. Esse planejamento local é considerado de curto prazo, pois, geralmente, as metas são construídas para serem alcançadas em no máximo dois anos, tendo em vista que o mandato do gestor eleito é bienal, podendo este ser reeleito uma única vez, perfazendo-se um mandato de 4 anos.

Quando perguntados sobre quem seriam os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, alguns agentes citaram as comissões que são formadas com essa finalidade, nesse caso, referindo-se à elaboração do PDI. Conforme pesquisa documental ao *site* da instituição, a elaboração do PDI 2016-2020 teve um caráter participativo, tendo em vista a atuação da comunidade, por intermédio das comissões temáticas (CEFET-MG, 2016d). Quanto ao planejamento local, a maioria dos entrevistados citou que este fica a cargo da Direção e que, posteriormente, leva-se à Congregação, que pode alterar ou acrescentar alguma questão e aprovar. Quando questionados sobre quem seriam os responsáveis por monitorar e avaliar a execução da estratégia, a maioria dos entrevistados relatou que seria a Congregação, como o único órgão colegiado na estrutura organizacional. Nesse panorama, o TCU (2014) exprime que o papel fundamental das organizações

públicas é o bem-estar social, que as instituições públicas promovem através dos serviços prestados. Para cumprir bem essa função, atuando com eficácia e economicidade, é necessário traçar objetivos, definir estratégias e adotar as ferramentas aptas a orientar as ações. Silveira (2015) corrobora esse raciocínio, destacando que o papel principal do Conselho colegiado, no caso do CEFET-MG de Divinópolis, a Congregação, é ajudar a desenvolver propostas sobre a estratégia que será adotada pela instituição.

Portanto, verificou-se que, em relação à análise da categoria estratégia organizacional, as práticas adotadas pelo CEFET-MG, Campus Divinópolis, atendem de forma satisfatória ao que o TCU recomenda, pois, além de detectar a existência de dois tipos de planejamento estratégico, observou-se que existe uma cultura participativa na elaboração desses planos.

As questões avaliadas nesse item foram: 9) Existe um planejamento estratégico no campus? 9.1) Caso exista, quem são os responsáveis pela elaboração desse planejamento estratégico? 9.2) Quem são os responsáveis pelo monitoramento e pela avaliação da execução da estratégia?

Em relação à opinião dos entrevistados sobre as decisões dos agentes e o atendimento, de forma balanceada, ao maior número de interessados, houve uniformidade nas respostas, afirmando que as decisões destinam-se ao atendimento do maior número de interessados:

Sim, até mesmo por causa das reuniões nas assembleias, na Congregação, elas que decidem, então, no momento que passa por algum órgão e tem uma decisão, pode até não me agradar, mas está agradando a maioria. (C1).

Sim, sem privilegiar interesse de grupos. Acredito que as ações buscam atender ao maior grupo de interessados. (C3).

Eu não consigo visualizar um grupo fechado. Vejo grupos com ações individualizadas, pensando em um resultado total para a escola. (C4).

Sim, é, pelo menos é o que o bom senso prega. Isso em função desses órgãos, até por serem colegiado, é para isso mesmo, para que as decisões sejam de forma mais abrangente, tudo documentado, mesmo que seja através de representantes. (C5).

A gente tem uma discussão bem desenvolvida, bem elaborada, sobre tudo, não fica preso somente ao nosso grupo, então eu acho que as decisões visam atender ao maior número de interessados, nunca a um público só, mas busca-se a maioria. (C6).

Sem dúvida, tudo em nosso departamento é baseado na maioria, eu mesmo posso ter alguma decisão, por exemplo, tomada pela assembleia que particularmente eu votei contra, mas eu tenho que acatar porque foi a maioria. (C7).

Sim, acredito que sim, a maioria das ações são direcionadas a um público maior, quem não participa está alienado. (C9).

Sobre a participação e o envolvimento das partes interessadas na governança do campus, também houve a consonância nas respostas sobre a efetiva participação na governança, na maioria dos participantes:

Sim, desta maneira, com as reuniões, os grupos têm direito a voz, fica até difícil de eles reclamarem de alguma decisão porque foram chamados para participar, não fica a cargo de uma pessoa só. (C1).

Sim. A Congregação é um exemplo, tem professores, técnicos e discentes que ajudam na governança. (C3).

Eu acho que fica restrito à Congregação, apesar de ela ter os representantes de cada grupo, então, de forma geral, tem sim. (C4).

Pela questão de bom senso, eu, como representante, sempre que eu tiver oportunidade e necessidade, vou buscar as bases, essas pessoas que me elegeram, para consulta, sempre buscando atender à categoria da melhor forma possível. (C5).

Sim, até o ano passado, poucos alunos sabiam o que era Congregação, depois que eu entrei, nem eu sabia este tipo de instância e poder. Então, busquei me informar e levar isso aos alunos. A representatividade na Congregação é uma forma de promover a participação de todos os grupos na governança. (C6).

Sim, com reuniões periódicas, e as informações são passadas dos departamentos, existe troca de ideias entre os chefes e os professores. (C7).

Creio que sim, porque dentro da Congregação tem os representantes daquela determinada categoria. A participação acontece, mas cabe a nós lembrar esses representantes que eles nos representam. (C8).

Sobre a presença de transparência nas decisões dos Agentes de Governança, novamente as respostas foram coincidentes, em sua preponderância:

Sim, hoje a informação é muito ampla, qualquer coisa que a gente faz traz uma repercussão, não tem como fazer nada escondido, não. (C1).

Sim. Tem a questão que a gente é representante do nosso grupo, então a gente tem que ser transparente com o nosso grupo e na atuação dessa representatividade. (C3).

Sim, acho que sim, tem reuniões, tem atas, que todos assinam, então acho que é bem transparente. (C4).

Sim, sim, sim. As ações que são tanto da Congregação ou quanto sai da diretoria ou mesmo do chefe de departamentos são através de portaria ou de algum documento que seja de conhecimento de todos. (C5).

Sim, sim, visam à transparência. Inclusive a alteração no *site* institucional também vem para buscar isso, a transparência, porque lá vão ser divulgadas as atas, podem ser divulgadas também gravações de reuniões e outros documentos, buscando a transparência. (C6).

Sim, sim, exatamente para não ter problemas futuros, tudo que é feito é documentado, está em ata, os processos são transparentes e disponíveis para todo mundo verificar. (C7).

Sim, essa questão de levar os assuntos na assembleia e a questão de se ter atas e serem públicas, sim, eu creio que as decisões e ações são transparentes. (C8).

Sim. Não tem como ser diferente, não tem como. (C9).

Na última pergunta, relacionada ao estudo sobre a categoria alinhamento transorganizacional, pertencente ao mecanismo de Estratégia, quando questionados se as decisões e ações dos agentes alinham-se a uma visão global da instituição, não ficando presas ao ambiente organizacional no qual estes estão lotados, não houve consenso nos discursos dos agentes. Os entrevistados C1, C2, C6 e C8 discursaram positivamente, conforme descrito a seguir:

Sim, porque eles têm que cumprir as resoluções que vêm de cima, das reuniões e assembleias dos colegiados, com representantes dos grupos de interesse, que vêm para o atendimento ao todo, e não a um grupo determinado (C1).

Sim. É, isso no geral, sim. (C2).

Sim, acho que sim. O pensamento como unidade CEFET é muito grande, não é isolado, todos visam à melhoria em prol do CEFET como um todo, e não somente ao órgão. (C6).

A gente pensa muito no coletivo, não estou aqui para colaborar ou favorecer o meu departamento, somos funcionários da instituição como um todo, eu acho que isso faz a gente conquistar e ter uma visão como um todo. (C8).

Os respondentes C3, C4, C5, C7 e C9 discordaram dessa ótica dos demais, narrando que os agentes devem defender mais o lado que eles representam em detrimento dessa visão global:

Eu acho que buscam o global. Mas as decisões que ocorrem, por exemplo, uma divisão de servidores ou computadores, eu devo pensar primeiro no departamento em que estou lotado, que é o normal e natural. (C3).

Eu acho que não, eles ficam presos ao ambiente organizacional no qual estão lotados, entendeu? Então eu vejo que os agentes ficam defendendo interesses do grupo deles, o que pra mim é considerado um problema. (C4).

Nem sempre, nem sempre, visão global tá difícil. Olha, cada um olha o lado da sua categoria, como a gente tem três departamentos aqui, sempre um vai querer que alguma coisa venha, que algum recurso vai para o departamento dele. Aqui dentro, não, não tem uma visão global, principalmente nessa área que são departamentos independentes. (C5).

Normalmente, as decisões iniciais são dentro do departamento, a gente busca o que vai ser interessante para o nosso departamento e depois poder colaborar com outros departamentos, isso é uma característica que eu vejo dos professores, mas nós temos que escutar o interesse dos nossos professores e depois ver o interesse de outros departamentos. (C7).

Cada um resolve o seu, cada um trabalha sozinho, sem se preocupar com o próximo. (C9).

A terceira categoria pertencente ao mecanismo de Estratégia, isto é, alinhamento transorganizacional, diz respeito à capacidade que o setor público precisa ter para coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais (TCU, 2014). Em outras palavras, deve-se buscar a participação social, dos usuários e das demais partes interessadas, visando o bem comum. Martins (2010) ratifica nessa direção, defendendo que as ações e os objetivos devem se alinhar, de modo que se reforcem mutuamente, fazendo com que os sistemas institucionais e gerenciais trabalhem juntos.

Nesse sentido de participação social, questionou-se sobre a transparência das decisões dos agentes, se elas visam atender, de forma balanceada, ao maior número de interessados e se os agentes promovem o envolvimento das partes interessadas na governança do campus. Nessas três questões, comprova-se que a unidade se esforça para envolver os *Stakeholders* na governança e atendê-los em suas demandas, sendo que a maioria citou a representatividade na Congregação como uma das formas de participação dos grupos de interesse, em consonância com o que destaca o TCU (2014), que defende a importância da colaboração e articulação entre os atores envolvidos. Entretanto, com relação a uma visão global da instituição por parte dos agentes em suas ações, não ficando presos à categoria à qual eles pertencem, a maioria dos entrevistados relatou que se age em

detrimento de uma visão global, mostrando divergência entre as respostas relativas à primeira e à última questões que analisam essa categoria. Evidencia-se, também, uma discrepância com o que defende o TCU (2014): ao trabalharem em conjunto, as instâncias das instituições públicas visam atingir as metas e os objetivos coletivos, do contrário, há a fragmentação da missão global e a sobreposição de programas. Para Correia e Amaral (2008), a adoção de práticas colaborativas de governança impede que os agentes tomem decisões desalinhadas do interesse principal.

Dessa forma, concluindo a análise do mecanismo de Estratégia, observou-se que os processos atendem parcialmente às recomendações do TCU, tendo em vista que não foram observadas práticas colaborativas entre os representantes da categoria.

As questões que avaliaram essa categoria foram: 11) Em sua opinião, as ações e decisões dos Agentes de Governança visam atender ao maior número possível de interessados, de forma balanceada, sem privilegiar os interesses específicos de pessoas ou grupos? 12) Os Agentes de Governança buscam promover a participação e o envolvimento das partes interessadas na governança do campus? 14) Os Agentes de Governança buscam alinhar suas ações e decisões segundo uma visão global da instituição, não ficando presos somente ao ambiente organizacional do departamento/setor/órgão no qual estão lotados?

Portando, com a finalidade de concluir esta seção, diante das análises relacionadas à verificação de informações sobre o mecanismo de Estratégia, tem-se que os procedimentos relativos ao mecanismo em estudo não atendem em toda a sua plenitude ao proposto pelo TCU. Destacam-se os seguintes pontos positivos, que são defendidos por essa corte de contas, alusivos às seguintes categorias: relacionamento com as partes interessadas – ocorre a participação das partes interessadas tanto na formulação quanto na execução da estratégia da unidade; constatou-se a presença e a atuação do órgão colegiado na estrutura organizacional; há a publicação de canais de comunicação pelos agentes e a efetiva utilização desses canais pelos *Stakeholders*; estratégia organizacional – existem dois planejamentos estratégicos na unidade, um de curto prazo e outro de médio e longo prazos; alinhamento transorganizacional – as decisões tomadas pelos agentes foram consideradas transparentes e visam atender ao maior número possível de

interessados; verificou-se o envolvimento dos *Stakeholders* na governança da unidade de ensino.

No sentido contrário, destacam-se os seguintes vícios: alinhamento transorganizacional – as decisões e ações dos agentes focam em atender, em primeiro lugar, às demandas da categoria que eles representam, em detrimento de uma visão global.

Em comparação com os resultados obtidos por Santos (2016), na investigação relacionada à participação e ao envolvimento das partes interessadas na governança do IFPB e da UFPB, observou-se que os resultados aqui demonstrados foram, mais uma vez, próximos aos encontrados em universidades, demonstrando que o CEFET-MG, Campus Divinópolis, proporciona um maior envolvimento dos *Stakeholders* na governança, se comparado ao instituto federal pesquisado no trabalho de Santos (2016). No trabalho desse autor, obtiveram-se os seguintes resultados: no IFPB, os participantes ficaram divididos, pois 32% discordaram e 36% concordaram que existe a participação dos *Stakeholders* na governança, ao passo que, na UFPB, somente 14% discordaram, enquanto que 40% concordaram.

Na próxima seção, pondera-se o mecanismo de Controle, tendo por base as perspectivas dos agentes e os preceitos do TCU.

5.4 Análise do mecanismo de Controle na perspectiva dos Agentes de Governança

O terceiro objetivo específico proposto foi detectar e confirmar a existência do mecanismo de Controle nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, conforme preceitos do TCU.

Em relação à análise do referido mecanismo buscou-se investigar, na perspectiva dos agentes, as seguintes categorias de análise: gestão de risco e controle interno, auditoria interna e *accountability* e transparência.

Quando perguntados sobre como são desenvolvidas as atividades de controle na unidade de ensino em estudo, os entrevistados C2, C3, C4, C5, C6, C7 e C9 citaram os relatórios de prestação de contas e de gestão, conforme descrito a seguir:

Bom, a prestação de contas é realizada somente na Congregação, isso não fica disponível, não é divulgado. Deveria divulgar no *site* e informar que está disponível a prestação de contas no *site*. (C2).

Olha, o que tem chegado na Congregação são, geralmente, relatórios de gestão, que são apresentados, e há uma votação se são aprovados ou não, e se os tipos de atividades foram feitos, mas isso fica preso, interno na Congregação. (C3).

Sim, eu vejo que isso é bem rígido. As prestações de contas ocorrem. Por exemplo, a Direção presta contas na Congregação, mas é a única que vejo, porque estou na Congregação, se não estivesse, não teria acesso. (C4).

Precário ainda, eu acho precário o controle aqui no campus. Só na Congregação pela Direção, através de um relatório. (C5).

Os principais são os relatórios. Inclusive, antes a gente não tinha uma noção de como era feito, atualmente está diferente, já tem relatórios, atas, documentos registrados e mostrados para os alunos, não fica trancada em um lugar escondido. (C6).

Tem as suas falhas, mas tem, sim, através de relatórios. (C7).

Tem, tem os relatórios, tem os encargos acadêmicos, a gente segue à risca, tudo que sai das assembleias gera uma portaria que é divulgada internamente, não temos canal para divulgar externamente. (C9).

Já os entrevistados C1 e C8 citaram, como atividades de controle, aquelas que ocorrem a todos os órgãos públicos, ou seja, os limites impostos pelas leis que controlam o orçamento, compras, enfim, as atividades administrativas dos órgãos públicos:

Eu acho que, na minha visão, o controle maior está nos limites das leis que regem as nossas compras, a questão financeira, nos órgãos maiores que estará nos cobrando, essa parte ela é bem feita, essa parte administrativa é bem vigiada. (C1).

Eu acho que as leis que regem as compras e outros assuntos exercem esse controle. Exemplo: compras diretas até R\$ 8.000,00, a previsão de orçamento da unidade, tudo isso exerce o controle na unidade. (C8).

Acerca do questionamento sobre a percepção de um plano de continuidade referente às demandas permanentes do campus, os entrevistados C1, C2, C5, C7 e C9 concordaram em suas respostas, mencionando a existência de um programa de continuidade, conforme se segue:

Eu acho que repassa, e a gente vê a importância do técnico administrativo, eu acho que é ele que repassa. O campus estava tentando abrir um novo curso. Vamos supor, aí assume um outro diretor ou chefe de departamento e ele não muda o rumo das execuções, não, ele vai caminhando até acontecer. (C1).

Eu acho que tem tido continuidade para uma coisa que o outro começou, na visão geral. (C2).

Sim, pelo menos dentro do CEFET, é uma coisa que acontece, mas não de grande volume. (C5).

Sim, além porque no nosso departamento a gente anda em conjunto, não tem uma competição pela chefia de departamento. Eu, por exemplo, quando assumi aqui, eu busquei dar continuidade pelo que já vinha sendo feito pelo chefe anterior. (C7).

Sim, pelo próprio público, as pessoas que entram herdaram o que os outros fizeram, aquela vontade de seguir na mesma direção. (C9).

Já os entrevistados C3, C4, C6 e C8 disseram que não se observa essa continuidade, citando, inclusive, dificuldades no início de seus trabalhos no cargo de Agentes de Governança, por não terem recebido esse plano de continuidade de seus antecessores:

Não, não existe. Quando assumi a função, nada, nada, nada foi me passado como demandas, comecei do zero. (C3).

Não, também não. Ninguém me passou, quando assumi, metas ou qualquer coisa assim parecida, ninguém sabe isso. As demandas de uma gestão, fica naquela gestão lá, naquela pessoa. Muda a gestão, muda totalmente a estrutura, e muitas coisas importantes, que foram decididas anteriormente, não dão continuidade. Isso não é característica só daqui, isso é do país inteiro. A não ser quando o agente dá continuidade no cargo e também nos próprios planos, mas quando muda o agente, mudam os planos. (C4).

Olha, eu percebo que depende de quem assume. Eu, por exemplo, comecei do zero, mas hoje está bem organizado, tem arquivos e orientações. Estou fazendo isso para padronizar. Agora, quem assumir depois de mim, está tudo lá, é só seguir. (C6).

Não, não teve não. Acho que depende de quem está na função, mas não há uma instrução que diz para fazer isso. (C8).

A primeira categoria, gestão de risco e controle interno, pertencente ao mecanismo de Controle, é considerada essencial para o sucesso da implementação de estratégias e para a realização dos objetivos da instituição, pois se pressupõem a identificação dos riscos e a utilização de controles internos para mitigá-los, além da implantação de um plano de continuidade visando coordenar o sistema de gestão de riscos (TCU, 2014).

Ao questionar sobre quais seriam as atividades de controle da unidade, constatou-se que os relatórios de gestão e de prestações de contas foram os mais citados, além de os entrevistados relatarem que esses relatórios são apresentados somente na Congregação e em reuniões, não sendo disponibilizados no *site* ou em outro canal de informação que abranja uma maior parte de interessados, o que contraria as recomendações do TCU quanto à necessidade de transparência nos dados e relatórios das instituições públicas. Santos (2010) defende que um dos princípios da Governança Corporativa para o setor público refere-se à transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas, ou seja, a prestação de contas deve ser clara e estar disponível ao público.

Ao serem perguntados sobre a existência de um plano de continuidade referente às demandas do campus, independentemente de quem esteja na Direção, não foi observada uma uniformidade nas respostas. Cinco entrevistados citaram que existe essa cultura de dar prosseguimento aos planos já iniciados, entretanto, quatro agentes relataram que não há esse senso, mencionando a falta de uma norma ou orientação que os instigue a repassar informações do cargo a seus sucessores e relatando a dificuldade que enfrentaram no início de seus próprios mandatos.

Por conseguinte, analisando-se a primeira categoria, isto é, gestão de risco e controle interno, infere-se que esta não atende de forma satisfatória às recomendações do TCU, sendo que não foi possível detectar diretrizes ou normas, mesmo que sejam internas, que orientem os agentes a repassar informações, planos e metas para seus sucessores em prol de um plano de continuidade relacionado às demandas permanentes dos departamentos ou do campus.

Quanto à pergunta sobre a existência de controladoria ou auditoria interna e externa no campus, os respondentes relataram, em sua unanimidade, a inexistência desses serviços ou setores no campus, entretanto, alguns citaram a presença desses órgãos na sede da instituição de ensino, situada na cidade de Belo Horizonte, conforme relatos a seguir:

Eu sei que o CEFET tem um órgão de auditoria interna, porque quando ele sofre uma auditoria externa, nós temos que prestar contas a esses órgãos. (C1).

No campus, não, que eu saiba não tem auditoria ou controladoria, somente em BH [Belo Horizonte], sede da gestão do CEFET Minas. (C2).

Não há controladoria ou auditoria interna ou externa. No campus, não. Pode ser que tem para o CEFET como um todo. (C3).

Não, não sei a existência de controladoria ou auditoria interna ou externa. (C4).

Acho que não, auditoria jurídica é do CEFET como um todo, que analisa os contratos, mas no campus, não. (C5).

Não sei se existe controladoria ou auditoria, eu sei que existe ouvidoria, agora, auditoria ou controladoria, eu desconheço. (C6).

No estudo da segunda categoria pertinente ao mecanismo de Controle, ou seja, auditoria interna, constatou-se que os Agentes de Governança desconhecem órgãos de auditoria e controladoria interna e não possuem conhecimento de auditoria externa que seja realizada no campus. Em consulta ao *site* oficial, averiguou-se que a auditoria interna na instituição é recente, criada no ano de 2008, e foi definitivamente implantada em 2011 (CEFET-MG, 2017). Apesar de esse órgão estar situado na sede em Belo Horizonte-MG, ele abrange todas as onze unidades do CEFET-MG, assessorando a Administração no desempenho de suas funções. Segundo o *site*, um dos trabalhos desenvolvidos pela auditoria interna é a “adequação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de Governança Corporativa” (CEFET-MG, 2017c). Dessa maneira, verifica-se que a auditoria interna funciona como mecanismo de controle, que, segundo Xavier (2014, p.166), “assegura que as ações dos agentes estejam legalmente e constitucionalmente enquadradas”.

Portanto, em relação à avaliação da segunda categoria referente ao mecanismo de Controle, ou seja, auditoria interna, verifica-se que esta atende de forma inicial às recomendações do TCU, tendo em vista que a criação desse órgão na instituição de ensino é recente e que não há relatórios disponíveis no *site* institucional para que se avalie o trabalho desse importante setor.

A questão que avaliou esse item foi: 15) Existe controladoria ou auditoria interna? O campus contrata serviço de auditoria externa?

Sobre a existência de uma prestação de contas periódica pelos agentes, e se ela é transparente e quais os canais utilizados para publicá-la, as respostas foram congruentes nas três questões, afirmando que há a prestação de contas periódica, a qual foi considerada transparente pelos agentes. Porém, novamente, os relatos expõem a insatisfação em relação ao canal utilizado para publicá-la, tendo em vista que os entrevistados relataram que as reuniões são o único canal utilizado para realizar a prestação de contas:

Eu acho que mais a anual mesmo, e ela é transparente, sim. É publicada nas reuniões do CEFET. (C1).

Olha, somente a anual, somente na Congregação. Sim, foi transparente. Ela não foi publicada externamente, foi feita somente na Congregação. (C2).

Periódicos? Tem a anual. Olha, ela foi transparente, sim. Utilizou foi a reunião para apresentação de relatórios de gestão, apresentados na Congregação e somente na Congregação. (C3).

A prestação de contas, ela é feita. Ela é feita uma vez no ano. Eu acho que ela é transparente, sim, eu considero ela transparente. O canal utilizado é a reunião da Congregação, só este. (C4).

Da Congregação e da Diretoria, sim, dos departamentos, eu não tenho conhecimento, acredito que sim. Olha, acho que poderia ser melhor divulgado, pois é feita na Congregação e nas reuniões administrativas com a diretora, poderia utilizar o *site*. (C5).

Sim, na periodicidade anual. Sim, ela é transparente. O canal é nas reuniões. (C6).

Sim, nas assembleias. Julgo ela bem transparente. Utilizamos reuniões mesmo. (C7).

Sim. Promove-se a prestação de contas nas assembleias. Sim, considero que seja transparente, porque além de fazer a prestação de contas, abre-se para discussão. Os canais utilizados são a ata, o envio por *e-mail* da ata e das decisões tomadas e a reunião de apresentação da prestação de contas na assembleia. (C8).

Sim, sim, promove-se. Ela é bem clara e utiliza as reuniões, que eu saiba. (C9).

Sobre a existência de uma avaliação, por parte das partes interessadas, dos serviços prestados pelos agentes, houve unanimidade nas respostas, apontando que não existe uma avaliação dos agentes:

Acho que não. (C1).

Não, não tem. (C2).

Não, não tem, somente do servidor público, que a lei manda, mas exclusivamente dos agentes, não. (C3).

Não, não existe não, o que existe é a avaliação periódica do servidor público, mas não na execução da função. (C4).

Não. Não que eu conheço. (C5).

Não, essa parte aí eu desconheço. Uma avaliação com critérios e periódica, não. (C6).

Não. (C7).

Não especificamente para os Agentes de Governança, mas existe para os servidores. (C8).

Não, ninguém me avalia, não. (C9).

Ainda acerca de sistema de avaliação, só que, dessa vez, referente à imagem do campus perante as partes interessadas, a maioria dos entrevistados afirmou que existe, citando a classificação do campus no ENADE e no ENEM como uma forma de avaliação, porém ficou destacado que se poderia avançar mais nessa avaliação, inclusive se destacou que falta divulgação para que a escola seja mais conhecida, conforme relatos a seguir:

Existe uma avaliação informal, tem a avaliação pelo ENADE, pelo ENEM, o curso superior é avaliado também pelo MEC, que eu saiba são essas. (C1).

Somente nas dos alunos, como o ENEM e ENADE. Agora, nos avaliar, isso não. (C3).

Acho que a classificação do campus no ENEM e no ENADE pode ser considerada, mas ainda é pouco divulgado. Ninguém sabe que o CEFET Divinópolis está entre as maiores engenharias do país, que nós somos nota 5 no ENADE, e olha que essas informações já apareceram em uma revista da editora Abril, que Divinópolis é a terceira maior engenharia mecatrônica do país, e isso não é de conhecimento da comunidade de Divinópolis. Precisamos sair do campus e ir lá para fora, trazendo as pessoas de fora para dentro do campus, é muito pouco. Por exemplo: participar das atividades da prefeitura na praça, concurso, colocar os alunos dando minicursos, é esse tipo de coisa que vai levar as pessoas a conhecerem mais aquilo que a gente faz aqui dentro. (C4).

Precisamos divulgar o campus, além da classificação do ENEM e do ENADE. A localização física do campus é meio escondida, vamos dizer assim, não é propícia para demonstrar o campus para a cidade. Hoje é pouco avaliado, precisamos buscar outros meios, divulgação de eventos, inclusive está no planejamento deste ano. (C6).

Sim. Creio que tem essa preocupação de avaliação, sim. (C7).

Acho que a classificação do campus no ENEM e no ENADE é uma boa vitrine e que pode ser considerada uma avaliação do campus, sim. (C8).

ENEM e ENADE, sim, a gente divulga essas informações para informar que a gente tem bons resultados, mas internamente, não. (C9).

Acerca do questionamento sobre o empenho em apurar as irregularidades que, por acaso, vierem a ser cometidas pelos agentes e se são observadas punições, verificou-se homogeneidade nas respostas dos agentes, constatando que é uma prática da instituição de ensino apurar e punir as irregularidades, conforme descrito a seguir:

Sim, não tem como negar, uma denúncia tem que ser observada, eu entendo que uma denúncia que chega, ela não para, tem que ter uma resposta final. Sim, tem os casos de exoneração que a gente conhece, sempre tem visto exoneração de servidor por irregularidades. (C1).

Eu acho que sim. Não tenho conhecimento de irregularidades constatadas pelos agentes, mas acho que apuraria se constatado. (C2).

Sim. Bom, como eu tô recente, não vivenciei ainda este tipo de situação, mas se tiver, acho que teria punições, sim. (C3).

Como eu estou há pouco tempo, eu não sei se isso já aconteceu antes, então eu não sei te responder. Mas penso que se acontecer, deve ter este empenho, sim, porque também é uma das obrigações do servidor público. (C4).

Sim, sim. Dentro do devido processo. (C5).

Desconheço irregularidades, mas provavelmente, se acontecer alguma, creio que haveria empenho em apurar e resolver. (C6).

Eu sei que é apurado, sim. Desconheço se foi constatado, mas apuraria, creio eu. (C7).

Eu creio que sim. Não só para os agentes, porque hoje já existe essa apuração para os alunos e servidores em geral. Se já existe para eles, muito mais para os Agentes de Governança. Acredito que sim, apesar de não ter conhecimento se já houve a constatação de irregularidades. (C8).

Tem um empenho em apurar, sim. Sim, quando comete alguma irregularidade, é apurado e punido. (C9).

Quanto à última categoria de análise relacionada ao mecanismo de Controle, isto é, *accountability* e transparência, o IBGC (2015) defende que os membros da alta administração são os responsáveis pela prestação de contas, assumindo as consequências de seus atos e omissões. Em relação às perguntas acerca das prestações de contas, observa-se uma uniformidade nas respostas, pois os entrevistados julgaram transparente a prestação de contas que se realiza anualmente, porém demonstraram que o CEFET-MG, Campus Divinópolis, apresenta falhas quanto ao canal utilizado para publicá-la, utilizando-se somente as

reuniões. Destaca-se que o vício quanto à comunicação já foi detectado em outras questões deste estudo. Essas percepções se contrapõem à contribuição de Mello (2006), que aponta que a instituição pública precisa estabelecer e publicar canais claros de comunicação com as partes interessadas, para a uma operação efetiva e prática desses canais.

Em relação à pergunta sobre a avaliação dos agentes pelas partes interessadas, os entrevistados foram unânimes em dizer que não existe uma avaliação sistemática do serviço prestado pelos Agentes de Governança aos *Stakeholders*. Esse resultado se compara ao que foi encontrado nos estudos de Roczanski (2009), que analisou as práticas da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc sob a ótica da *accountability*. Nesse estudo, a maioria dos gestores não identificou um sistema que possibilitasse a avaliação da gestão da Udesc.

No questionamento sobre a avaliação da imagem do campus perante as partes interessadas, os entrevistados destacaram que esta existe, citando a classificação do CEFET-MG Divinópolis no ENADE e no ENEM, mas exteriorizaram, também, que se poderia avançar mais nessa área, mencionando, como exemplos: a participação dos profissionais de ensino nas atividades da prefeitura, em concurso, incentivo à participação dos alunos da instituição em minicursos, enfim, atividades que divulgam o campus para a cidade. Autores como Campos (1990), O'Donnell (1998) e Roczanski (2009) ressaltam que a qualidade dos cursos é uma importante forma de se prestar contas para a sociedade. Em referência à qualidade dos cursos, o campus de Divinópolis se destaca tanto no Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, quanto no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE. No ENEM, obteve-se a maior nota em Divinópolis dentre as escolas públicas e particulares pelo terceiro ano consecutivo, além de ser o primeiro lugar, quanto à pontuação, entre os onze *campi* do CEFET-MG, no ano de 2016 (PORTAL G1, 2017). No ano de 2013, essa instituição foi destacada como a 13ª melhor instituição pública de ensino do país e a 5ª melhor do estado de Minas Gerais (PORTAL CENTRO OESTE, 2014). Quanto ao ENADE, a unidade de Divinópolis do CEFET-MG obteve pontuação máxima nesse quesito, alcançando o conceito cinco, destacando-se como a maior nota entre todos os 93 cursos superiores do CEFET-

MG, divididos em suas onze unidades, além de ser o curso mais bem classificado dentre todos os cursos superiores das instituições de ensino da cidade (CEFET-MG, 2015).

Portanto, concluindo a análise da categoria *accountability* e transparência, infere-se que esta não atende em toda a sua plenitude ao que é recomendado pelo TCU, tendo em vista os seguintes vícios: insuficiência do canal de informação utilizado para propagar os relatórios de prestação de contas, somente em reuniões; ausência de avaliação dos agentes pelas partes interessadas.

As questões que avaliaram essa categoria foram: 17) Promove-se prestação de contas periódica dos atos ou decisões tomados pelos Agentes de Governança? Caso ocorra, essa prestação de contas é transparente? Quais são os canais que normalmente são utilizados para publicá-la? 18) Existe um sistema de avaliação dos serviços prestados pelos Agentes de Governança pelas partes interessadas? 19) Ocorre a avaliação da imagem do campus perante as partes interessadas? 20) Observa-se o empenho em apurar as irregularidades cometidas no âmbito da unidade pelos Agentes de Governança? Nos casos em que foram constatadas irregularidades, observaram-se punições diretas ou encaminhamento para os órgãos competentes?

Portanto, para concluir esta seção, segundo as análises que visam à verificação e à confirmação de informações relacionadas ao mecanismo de Controle, tem-se que não se atende com toda a inteireza às recomendações do TCU. Destacam-se os seguintes pontos positivos: gestão de risco e controle interno – as atividades de controle são previamente conhecidas e são adotadas pelos agentes, sendo que as mais citadas foram os relatórios de gestão e de prestação de contas; *accountability* e transparência – constatação de uma cultura de prestação de contas considerada transparente pela unanimidade dos agentes; observância de uma cultura de apuração e punição de eventuais irregularidades cometidas pelos agentes de governança.

Em contrapartida, os vícios detectados foram: gestão de risco e controle interno – utilização de canais de comunicação pouco abrangentes no que se refere à

propagação dos relatórios de gestão e de prestação de contas; não foram detectadas normas ou diretrizes que orientem os agentes a terem um plano de continuidade em relação às demandas permanentes do campus ou dos departamentos; auditoria interna – desconhecimento, por parte dos agentes, das atividades de auditoria; recente estabelecimento dessa auditoria e não disponibilização, no *site* oficial, de relatórios ou documentos que permitam averiguar o trabalho desse relevante órgão; *accountability* e transparência – o canal utilizado para realizar a prestação de contas não abrange todos os grupos de interesse, ficando restrito a reuniões na Congregação e departamentos; inexistência de avaliação do serviço dos Agentes de Governança pelos *Stakeholders*; avaliação da imagem do campus com pouca abrangência, restringindo-se à classificação da unidade em estudo no ENEM e no ENADE.

5.5 Avaliação dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle na percepção dos *Stakeholders*

O quarto objetivo específico proposto foi avaliar os mecanismos de governança defendidos pelo Tribunal de Contas da União, isto é, Liderança, Estratégia e Controle, na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis.

Para tanto, foram entregues, em mãos, 496 questionários aos seguintes subgrupos: alunos de nível superior, alunos de nível médio, professores e técnicos administrativos, pertencentes ao Campus Divinópolis.

A análise inicial do banco de dados indicou a existência de três questionários com mais de 10% de dados ausentes e que foram eliminados da amostra, conforme indicação de Hair *et al.* (2005). Após tal eliminação, o número total de questionários válidos passou a ser 493, restando, ainda, um total de 45 dados ausentes que representam 0,33% do conjunto de dados. Considerando-se a pequena representatividade dos dados ausentes remanescentes em relação aos demais, decidiu-se substituí-los pela média das respectivas variáveis de interesse, conforme método de atribuição proposto por Hair *et al.* (2005).

Na TAB. 3, encontra-se a frequência dos subgrupos supracitados. Nela, estão dispostas a frequência absoluta, que registra exatamente a quantidade de vezes que determinada característica ocorreu, e a frequência relativa, que é definida pela razão entre a frequência absoluta e o número total de observações.

Pode-se observar que quase dois terços da amostra é composta por indivíduos do sexo masculino e que grande parte dos respondentes tem até 20 anos de idade. Já quanto ao grupo de interesse, alunos de nível médio tiveram maior representatividade, devido a isso, o nível de escolaridade mais frequente é o ensino médio incompleto.

É importante ressaltar que não foram identificados valores extremos na amostra.

O perfil dos respondentes encontra-se na TAB. 3 a seguir:

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos e ocupacionais

Variável demográfica/ ocupacional		Frequência*	
		Absoluta	Relativa
Gênero	Masculino	308	62,5%
	Feminino	185	37,5%
Faixa etária	Até 20 anos	311	63,1%
	Entre 20 e 30 anos	108	21,9%
	Entre 30 e 40 anos	36	7,3%
	Entre 40 e 50 anos	24	4,9%
	Acima de 50 anos	14	2,8%
Grupo de interesse	Aluno(a) nível médio	302	61,3%
	Aluno(a) nível superior	122	24,7%
	Professor(a)	44	8,9%
	Técnico administrativo	25	5,1%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	302	61,3%
	Ensino superior incompleto	122	24,7%
	Ensino superior completo	8	1,6%
	Pós-graduação	21	4,3%
	Mestrado	23	4,7%
	Doutorado	17	3,4%

* Refere-se a dados válidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A estimação da confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados quantitativos foi realizada a partir do alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes. Entende-se, então, que a consistência interna de um

questionário é tanto maior quanto mais próximo de 1 estiver o valor da estatística. Em geral, os valores aceitáveis de alfa estão em torno de 0,70 a 0,95.

Tabela 4 – Análise da confiabilidade da escala – alfa de Cronbach

Variável	Alfa de Cronbach com todos os itens propostos na escala	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
Liderança	0,780	L1	0,766
		L2	0,771
		L3	0,743
		L4	0,732
		L5	0,739
		L6	0,755
		L7	0,793
		L8	0,740
Estratégia	0,851	E1	0,839
		E2	0,829
		E3	0,852
		E4	0,824
		E5	0,822
		E6	0,817
		E7	0,827
Controle	0,805	C1	0,777
		C2	0,806
		C3	0,770
		C4	0,767
		C5	0,763
		C6	0,787
		C7	0,786

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme dados dispostos na TAB. 4, observa-se que o valor do coeficiente alcançou índices adequados, considerando-se todos os itens propostos em cada escala: 0,780 para liderança; 0,851 para estratégia; e 0,805 para controle. Os escores citados atestam a validade das questões que integram a escala. É importante destacar que com a exclusão dos itens L7 em liderança, E3 em estratégia e C2 em controle, tem-se um aumento no valor do alfa de Cronbach. Porém, como o aumento constatado na tabela foi insignificante, sendo observado apenas na segunda ou terceira casas decimais, optou-se por manter os itens.

Nas tabelas a seguir, estão dispostas algumas estatísticas descritivas referentes aos mecanismos em análise, isto é, Liderança, Estratégia e Controle, respectivamente.

Vale ressaltar que o desvio padrão não é um indicador viável para a comparação da dispersão de dados que possuem médias diferentes. Sendo assim, fez-se necessário o cálculo do coeficiente de variação, que representa o desvio padrão expresso em porcentagem da média e é definido pela razão entre o desvio padrão e a média.

Considerando que uma média próxima de 1 indica a concordância total dos entrevistados e uma média próxima de 5 indica a discordância total sobre a prática, podemos dizer que as três variáveis, em geral, apresentaram uma média próxima de 3, indicando que, em média, os entrevistados têm opinião neutra ou não sabem opinar sobre as práticas dos mecanismos em questão.

A TAB. 5 expõe os dados referentes ao mecanismo de Liderança.

Tabela 5 – Análise descritiva dos indicadores de Liderança

Variável	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Máximo	Mínimo
L1	2,66	1,11	42%	1,00	5,00
L2	2,52	1,09	43%	1,00	5,00
L3	3,11	0,99	32%	1,00	5,00
L4	2,83	1,18	42%	1,00	5,00
L5	2,91	1,01	35%	1,00	5,00
L6	2,72	1,11	41%	1,00	5,00
L7*	3,24	1,18	36%	1,00	5,00
L8	2,95	1,20	41%	1,00	5,00
Liderança	2,87	0,68	24%	1,13	4,63

* A variável L7 foi invertida para que seu sentido fosse o mesmo das demais variáveis.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Analisando-se as variáveis separadamente, observa-se que a prática L2 apresentou a menor média, indicando que é o aspecto que possui a maior concordância entre os entrevistados. Essa variável refere-se ao questionamento sobre a escolha dos Agentes de Governança do Campus Divinópolis. A maioria dos respondentes concordou que a seleção é realizada de forma transparente, correspondendo, dessa forma, às respostas dos Agentes de Governança, objeto de estudo deste trabalho, o que é compatível com as práticas defendidas pelo TCU. Esses resultados se comparam com os obtidos nos trabalhos de Santos (2016), que constatou 57% de

concordância com o quesito transparência no IFPB, e de Roczanski (2009), que constatou 58% de concordância com o mesmo quesito na Udesc.

A pergunta L7, que apresentou a maior média, indicando mais proximidade com uma discordância, refere-se à opinião dos entrevistados sobre a concentração de poder na figura de uma pessoa em particular e/ou de algum grupo no CEFET-MG, Campus Divinópolis. Nesses termos, a maior parte dos *Stakeholders* discordou quanto à concentração de poder na figura de uma pessoa ou de um grupo no campus, entendimento semelhante ao dos agentes, depreendendo-se que o sistema de governança adotado pelo campus equaliza o poder e a autoridade no seguinte tripé: Congregação, Direção e Departamentos.

A TAB. 6 expõe os dados referentes ao mecanismo de Estratégia.

Tabela 6 – Análise descritiva dos indicadores de Estratégia

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Máximo	Mínimo
E1	3,00	1,12	37%	1,00	5,00
E2	3,21	1,03	32%	1,00	5,00
E3	2,52	1,13	45%	1,00	5,00
E4	2,51	1,07	43%	1,00	5,00
E5	2,95	1,03	35%	1,00	5,00
E6	2,95	1,05	36%	1,00	5,00
E7	3,04	1,16	38%	1,00	5,00
Estratégia	2,89	0,78	27%	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Destaca-se que a prática E4 apresentou a menor média para o mecanismo de Estratégia, indicando uma maior concordância entre os entrevistados, e está relacionada à percepção dos *Stakeholders* sobre as ações e decisões dos Agentes de Governança no que diz respeito ao atendimento ao maior número possível de interessados. Nesse sentido, a maioria dos *Stakeholders* teve o mesmo entendimento dos Agentes de Governança, confirmando que as ações e decisões destes visam atender ao maior número de interessados possível, pressupondo que, além de as partes interessadas estarem identificadas e distinguidas às suas semelhanças e necessidades, elas participam efetivamente da governança do campus, o que está em conformidade com o TCU (2014).

O questionamento correspondente a E2, que apresentou a maior média, indicando o aspecto mais próximo de uma discordância, diz respeito à opinião dos *Stakeholders* sobre a participação de todos os diversos grupos de interesse na formulação e na execução das diretrizes estratégicas do campus. Nesse quesito, observou-se discrepância entre as opiniões dos agentes e dos *Stakeholders*. Os agentes entrevistados citaram a representatividade dos grupos de interesse no órgão colegiado da unidade de ensino como uma forma de participação desses grupos na formulação e na execução da estratégia do campus. Porém, os *Stakeholders* entrevistados, por outro lado, não tiveram esse mesmo entendimento, talvez por não conhecerem essa instância, conforme observado no relatado do Conselheiro C6, representante dos alunos na Congregação:

Sim, até o ano passado, poucos alunos sabiam o que era Congregação, depois que eu entrei, nem eu sabia deste tipo de instância e poder. Então, busquei me informar e levar isso aos alunos. A representatividade na Congregação é uma forma de promover a participação de todos os grupos na governança. (C6).

Destaca-se que a falta de conhecimento acerca de órgãos colegiados e deliberativos na estrutura organizacional em uma instituição de ensino, que promovem a participação dos *Stakeholders* nas ações e decisões da governança do campus, já foi detectada no trabalho de Santos (2016), analisando o IFPB e a UFPB.

A TAB. 7 expõe os dados referentes ao mecanismo de Controle.

Tabela 7 – Análise descritiva dos indicadores de Controle

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
C1	2,82	0,89	32%	1,00	5,00
C2	2,93	0,88	30%	1,00	5,00
C3	2,89	1,04	36%	1,00	5,00
C4	2,97	0,98	33%	1,00	5,00
C5	3,07	0,86	28%	1,00	5,00
C6	2,94	1,00	34%	1,00	5,00
C7	2,69	1,09	41%	1,00	5,00
Controle	2,90	0,65	22%	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Nota-se, nos dados dispostos na TAB. 7, que a prática C7 apresentou a menor média para o mecanismo de Controle, indicando que esse é o aspecto que possui a maior concordância entre os entrevistados. Essa questão se refere à averiguação do empenho dos agentes em apurar e punir os indícios de irregularidades no campus. A preponderância das respostas dos *Stakeholders* corresponde à concepção dos agentes, inferindo-se que há uma cultura de apurar as irregularidades, o que está de acordo com o que recomenda o TCU (2014). Ressalta-se que a apuração de irregularidades não é opção da autoridade pública, e sim uma obrigação. O Art. 143 da Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, diz que “a autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata” (BRASIL, 1990).

Por outro lado, a prática C5 apresentou a maior média, indicando o aspecto mais próximo de uma discordância, de acordo com a opinião dos entrevistados. Essa questão avalia se os serviços prestados pelos agentes são avaliados periodicamente. O predomínio de resposta dos *Stakeholders* correspondeu ao entendimento dos agentes entrevistados, pois, em sua unanimidade, eles afirmaram que não existe uma avaliação dos agentes.

A variável Controle, em geral, apresentou um menor coeficiente de variação (22%), esse fato indica que as respostas referentes a essa variável, sem pormenorizar, foram mais “concordantes” quando comparados com as outras duas variáveis.

Dando continuidade às análises estatísticas, procedeu-se à realização dos testes de comparação de tendência central, nos quais se deve, inicialmente, verificar a normalidade dos dados.

Para isso, foi realizado o teste de Shapiro-Wilk, cujas hipóteses testadas são:

(H_0 : Os dados são normais
(H_a : Os dados não são normais

Vale lembrar que a conclusão de um teste de hipótese pode ser obtida analisando-se o p-valor, que é definido pela probabilidade de se obter uma estatística de teste

igual ou maior do que aquela observada sob a hipótese nula (H_0). Ou seja, para esse teste, um p-valor pequeno indica que a probabilidade de os dados serem normais (H_0) é pequena. Sendo assim, haveria indícios de uma rejeição de H_0 e a conclusão de que os dados não são normais. Caso o p-valor seja grande, haveria indícios de que os dados possuem distribuição normal. Neste trabalho, foi considerado um nível de significância de 5%, logo, um p-valor menor que 0,05 é considerado significativamente pequeno.

Depois da aplicação do teste, houve a conclusão de que nenhuma das variáveis segue distribuição normal: *Liderança* (p-valor < 0,000), *Estratégia* (p-valor<0,005) e *Controle* (p-valor<0,000). Maiores detalhes sobre como foi efetuado o teste de normalidade podem ser observados no Apêndice C deste trabalho.

Tendo em vista que as variáveis de pesquisa não seguem distribuição normal, utilizaram-se testes não paramétricos Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis. Testes *Post Hoc* também foram realizados. Os resultados sintetizados encontram-se dispostos na TAB. 8. Maiores detalhes podem ser observados nos Apêndices D, E e F.

A TAB. 8 apresenta, inicialmente, as variáveis demográficas e ocupacionais e o p-valor associado aos testes de Mann-Whitney, para o caso em que se comparam duas populações (gênero), ou de Kruskal-Wallis, para a comparação entre três ou mais populações (faixa etária, grupo de interesse e escolaridade), cujas hipóteses são:

H_0 : A mediana das distribuições são estocasticamente iguais
 H_a : Ao menos uma mediana das distribuições não é estocasticamente igual

A conclusão desse teste segue o mesmo raciocínio do teste de normalidade Shapiro-Wilk, assim como a análise do p-valor.

Para *faixa etária*, *grupo de interesse* e *escolaridade* (que possuem mais de 2 categorias de análise), e uma vez que tenha havido identificação de diferenças significativas em pelo menos 2 grupos, os resultados sintetizados dos testes *Post Hoc* também foram apresentados. Nesse caso, a simbolização dos dados remete ao

seguinte entendimento, respeitando-se o nível de significância de 5%: $(1) > (2)$ indica que a tendência central do grupo 1 é maior do que a do grupo 2; $(1) < (2)$ indica que a tendência central do grupo 2 é maior do que a do grupo 1; $(1) = (2)$ indica que a tendência central de ambos os grupos é a mesma. O mesmo raciocínio foi empregado para os demais casos.

Primeiramente, buscou-se analisar os p-valores encontrados para os testes de Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis. Pode-se observar que apenas o subgrupo gênero apresentou um p-valor significativo para todas as variáveis, indicando que a mediana das respostas dadas pelos entrevistados do sexo masculino é igual à mediana das respostas dadas pelos respondentes do sexo feminino. Foram significativos, também, os p-valores do grupo de interesse para as variáveis Estratégia e Controle, e o grupo escolaridade para a variável Estratégia. Como os demais grupos apresentaram p-valor significativamente pequeno, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e conclui-se que ao menos uma das medianas não é igual à outra mediana, dentro do mesmo grupo.

Para analisar o teste *Post Hoc*, iniciou-se pela faixa etária. Pode-se observar que as medianas encontradas nas variáveis Estratégia e Controle foram todas estatisticamente iguais, apesar do p-valor do teste Kruskal-Wallis ser menor que o nível de significância de 5%. Para a variável liderança, nota-se que as medianas das respostas obtidas pelo grupo 2 (entre 20 e 30 anos) e pelo grupo 3 (acima de 30 anos) demonstraram ser iguais entre si e estatisticamente maiores que a mediana do grupo 1 (até 20 anos).

Para o grupo de interesse, foi necessário realizar o teste apenas para a variável Liderança. É possível notar que a mediana do grupo 4 (alunos) demonstrou ser estatisticamente maior que a mediana do grupo 5 (professores), enquanto que a mediana do grupo 6 (técnicos administrativos) foi dada como igual às demais medianas.

Por fim, para a escolaridade, foi feito o teste *Post Hoc* para as variáveis Liderança e Controle. O p-valor da variável controle foi menor que o nível de significância de 5%, porém o teste *Post Hoc* indicou que as medianas dos três grupos são

estatisticamente iguais. Para a variável Liderança, observou-se que as medianas do grupo 8 (superior incompleto e completo) e do grupo 9 (pós-graduação) demonstraram ser estatisticamente iguais e maiores que a mediana do grupo 7 (médio incompleto).

Ressalta-se que, em alguns casos, apesar de o teste de Kruskal-Wallis ter apresentado p -valor $< 0,05$, o teste *Post Hoc* indicou não haver diferenças significativas entre os grupos avaliados. Esse fato decorre da necessidade de diminuição do nível de significância do teste, a fim de evitar a inflação do erro tipo I. Para esse caso, e considerando-se 3 categorias de análise e a realização de 3 testes, o α passa a ser 0,0167 (0,05/3), reiterando a conclusão de não diferença entre os grupos.

Tabela 8 – Teste de comparação de tendência central de Liderança, Estratégia e Controle *versus* dados demográficos e ocupacionais – Mann-Whitney e Kruskal-Wallis

Variável		Liderança	Estratégia	Controle
Gênero	P-valor ^a	0,230	0,768	0,826
	P-valor ^a	0,000	0,037	0,032
Faixa etária		(2) > (1)	(1) = (2)	(1) = (2)
	Teste <i>Post Hoc</i>	(3) > (1)	(1) = (3)	(1) = (3)
		(2) = (3)	(2) = (3)	(2) = (3)
		P-valor ^a	0,002	0,217
Grupo de interesse		(5) > (4)	--	--
	Teste <i>Post Hoc</i>	(4) = (6)	--	--
		(5) = (6)	--	--
		P-valor ^a	0,000	0,051
Escolaridade		(8) > (7)	--	(7) = (8)
	Teste <i>Post Hoc</i>	(9) > (7)	--	(9) = (7)
		(8) = (9)	--	(9) = (8)

(a): nível de significância de 0,05.

Legenda: (1) até 20 anos; (2) entre 20 e 30 anos; (3) acima de 30 anos; (4) aluno; (5) professor; (6) técnico administrativo; (7) médio incompleto; (8) superior incompleto e completo; (9) pós-graduação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Sendo assim, conclui-se que a percepção de liderança não é afetada pelo gênero, mas pela faixa etária, pelo grupo de interesse e pela escolaridade. As seguintes diferenças foram identificadas nos testes *Post Hoc*: (a) aqueles com idade entre 20 e 30 anos e aqueles com mais de 30 anos possuem maior percepção de liderança em relação àqueles com até 20 anos; (b) os professores possuem maior percepção de liderança em relação aos alunos; (c) os indivíduos com ensino médio incompleto possuem menor percepção de liderança em relação àqueles que possuem ensino superior (incompleto ou completo) e pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Para a percepção de estratégia, averiguou-se que esta não é afetada pelo gênero, pela faixa etária e nem pelo grupo de interesse. Observou-se diferença significativa em relação à percepção de estratégia dos indivíduos com pós-graduação em relação àqueles com ensino médio incompleto. Nesse caso, os primeiros apresentam maiores escores em relação aos segundos.

Pode-se dizer também que a percepção de controle não sofre alteração em função do gênero, da faixa etária, nem do grupo de interesse.⁵ Diferenças significativas foram observadas em relação à escolaridade: aqueles com pós-graduação têm maior percepção de controle em relação aos que possuem ensino médio incompleto e ensino superior (completo e incompleto).

Concluindo esta seção, na qual se abordaram os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, formados por professores, técnicos administrativos e alunos da instituição, notou-se, pela análise dos dados coletados, que, quanto à Liderança, os grupos de interesse percebem o campus, de forma geral, como uma instituição transparente quanto à seleção dos Agentes de Governança e que busca equalizar o poder e a autoridade entre as instâncias denominadas Congregação, Direção e Departamentos, evitando a concentração de poder nas mãos de um ou de poucos indivíduos. Essas ações estão em conformidade com os preceitos do TCU, que defende que o processo de seleção deve ser transparente, norteador-se pelos critérios e competências previamente definidos, e que “as decisões e atividades críticas devem ser tomadas ou executadas por colegiado constituído por membros competentes e mutuamente independentes” (TCU, 2014, p. 64).

Em relação à Estratégia, notou-se que os *Stakeholders* entendem que as ações e decisões dos agentes visam atender ao maior número de interessados possível, contudo, os *Stakeholders* relataram que não há participação dos diversos grupos de

⁵ Ressalta-se que, apesar de o teste de Kruskal-Wallis ter apresentado $p < 0,05$, o teste *Post Hoc* indicou não haver diferenças significativas entre os grupos avaliados. Esse fato decorre da necessidade de diminuição do nível de significância do teste, a fim de evitar a inflação do erro tipo I. Para esse caso, e considerando-se 3 categorias de análise e realização de 3 testes, o α passa a ser 0,0167 (0,05/3), reiterando a conclusão de não diferença entre os grupos.

interesse na formulação e na execução da estratégia, demonstrando desconhecimento da existência do órgão colegiado e deliberativo na estrutura organizacional da instituição, instância essa que busca promover a participação dos *Stakeholders* nas ações e decisões da governança.

No que tange ao mecanismo de Controle, averiguou-se que existe um costume, na instituição estudada, de apurar e punir os indícios de irregularidades, mas, em contrapartida, verificou-se que não há uma avaliação periódica dos serviços prestados pelos Agentes de Governança.

Destarte, constatou-se que, concernente às práticas de Governança Corporativa, os procedimentos adotados no CEFET-MG, Campus Divinópolis, necessitam de aprimoramento e adequação, não atendendo em toda a sua plenitude ao que recomenda o TCU, na percepção dos *Stakeholders*.

No capítulo seguinte, apresentam-se as considerações finais desta dissertação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo retoma a questão central desta dissertação, que foi analisar as práticas de Governança Corporativa na perspectiva dos Agentes de Governança e na percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis. Para tanto, foram traçados quatro objetivos específicos, que serão tratados a seguir.

Esta pesquisa foi fundamentada pelo referencial teórico que tratou dos seguintes tópicos: princípios, práticas e concepções da Governança Corporativa; Governança Corporativa na Administração Pública brasileira; Teoria da Agência e a gestão pública; Teorias do *Shareholder* e dos *Stakeholders*. Ademais, trouxe à tona informações relevantes sobre os estudos empíricos realizados acerca da Governança Corporativa no setor público brasileiro.

O presente estudo se pautou segundo os preceitos do Tribunal de Contas da União – TCU, contidos em seu Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria, criado por essa corte de contas no ano de 2014 e cuja compreensão da governança no setor público se baseia no desenvolvimento dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, postos em prática com a finalidade de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços que beneficiem e atendam ao interesse da sociedade (TCU, 2014).

Visando atingir os objetivos específicos, os resultados alcançados tiveram com base de análise os três mecanismos, citados no parágrafo anterior, segundo a perspectiva dos Agentes de Governança, intitulados assim os dirigentes máximos, ou representantes eleitos, a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e recursos públicos (TCU, 2014) da instituição em análise, isto é, os Conselheiros da Congregação, seu Diretor e Chefes dos Departamentos, enfim, autoridades máximas da unidade de ensino, conforme organograma da FIG. 2 deste estudo.

Do mesmo modo, foram feitas inferências, com base neste estudo, sobre os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle segundo a percepção dos *Stakeholders* do centro educacional em estudo, ou seja, professores, técnicos

administrativos e alunos do CEFET-MG, Campus Divinópolis, embasando-se no conceito mais restrito de Freeman (1984): indivíduos, ou grupos, de que a organização depende para sobreviver.

Para atingir os objetivos específicos, realizaram-se entrevistas aos Agentes de Governança, coadunadas com a aplicação de questionários aos *Stakeholders* da instituição de ensino, além de pesquisa documental a resoluções, leis e ao *site* institucional. Os resultados, caracterizados pelas constatações nas pesquisas qualitativa e quantitativa, serão tratados a seguir.

Considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, visto que foi verificada aderência entre as práticas de governança adotadas pelo CEFET-MG, Campus Divinópolis, e os pressupostos contidos no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU.

O primeiro objetivo específico buscou identificar e verificar a existência do mecanismo de Liderança nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança. Para tanto, realizaram-se entrevistas aos Agentes de Governança, buscando identificar e comprovar as categorias de análise referentes a esse mecanismo nas práticas desenvolvidas no campus, as quais são: pessoas e competências, princípios e comportamentos, liderança organizacional e sistemas de governança, amparando-se nos critérios do TCU.

Ao relacionar cada uma dessas categorias com as práticas da instituição de ensino em análise, os resultados demonstraram que as ações relacionadas ao mecanismo de Liderança atendem parcialmente ao que recomenda a corte de contas da União, carecendo de aprimoramento quanto à avaliação de desempenho para os agentes e para a gestão do campus e aperfeiçoamento das diretrizes que balizam a divulgação, a periodicidade e o monitoramento das principais metas e planos dos Agentes de Governança.

Foram identificadas práticas favoráveis, conforme elucidado a seguir. Quanto à categoria “pessoas e competências”, destaca-se a constatação de que o processo

de seleção dos agentes ocorre de forma transparente, com critérios previamente definidos e divulgados, além de permitir a escolha de participantes que detenham conhecimento, habilidade e competências desejáveis para assumir o cargo, não se baseando somente nas variáveis políticas. Sobre a categoria “princípios e comportamentos”, constatou-se que há um prévio conhecimento do código de ética e conduta do servidor público federal, o Decreto nº 1.171, que traz princípios baseados na dignidade, no decoro, no zelo e na eficácia, que norteiam o serviço público, no exercício do cargo ou na função. Verificou-se, também, que existe uma divulgação das principais ações e metas por parte dos agentes, contribuindo com práticas de transparência. Com relação à categoria “sistemas de governança”, inferiu-se que o poder e a autoridade estão bem distribuídos na estrutura organizacional adotada, de modo que as decisões não fiquem concentradas em uma única instância, proporcionando uma gestão democrática, com a presença de órgãos colegiados.

No entanto, identificaram-se também práticas que estão em desacordo com as orientações do TCU, conforme a seguir. Quanto à categoria “princípios e comportamentos”, apesar de se constatar uma avaliação de desempenho para o servidor público, em consonância com a Lei nº 11.784, averiguou-se que as diretrizes são insuficientes para analisar as responsabilidades assumidas pelos Agentes de Governança. Depreendeu-se, também, que as diretrizes que balizam a divulgação e a periodicidade das principais metas e ações pelos agentes estão em fase incipiente, além de não ser detectado um monitoramento eficaz sobre o alcance dessas metas. Relativamente às categorias “liderança organizacional” e “sistemas de governança”, apurou-se uma fragilidade no processo de monitoramento da gestão do campus, tendo em vista que nem todos os Agentes de Governança se veem com essa incumbência de fiscalizar a gestão.

O segundo objetivo específico, que se refere à investigação e averiguação da existência do mecanismo de Estratégia nas práticas de governança desenvolvidas no Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança, buscou-se identificar e comprovar, por meio de entrevista, as categorias de análise referentes a

esse mecanismo, as quais são: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional.

Ao confrontar as categorias referentes ao mecanismo de Estratégia, observou-se que os procedimentos da unidade de ensino do CEFET-MG de Divinópolis não atendem, em toda a sua plenitude, às sugestões do TCU. Destacam-se os seguintes pontos positivos correlacionados às seguintes categorias: relacionamento com partes interessadas – verificou-se que há a participação das partes interessadas na formulação e na execução da estratégia da unidade de ensino, através da atuação de órgão colegiado na estrutura organizacional, que proporciona a participação dos *Stakeholders*; constatou-se a publicação de canais de comunicação, culminando com a sua efetiva utilização pelo público; estratégia organizacional – existência de planejamentos estratégicos na unidade de curto, médio e longo prazos, com a participação do público na sua elaboração, aprovação, monitoramento e avaliação, através da Congregação ou comissões para esse fim; alinhamento transorganizacional – decisões transparentes dos agentes que visam atender ao maior número possível de interessados; envolvimento dos *Stakeholders* na governança do campus. Em detrimento das recomendações do TCU, observou-se que os agentes tendem a tratar primeiro das demandas relacionadas à categoria a qual eles representam, em detrimento a uma visão global.

O terceiro objetivo específico visou detectar e confirmar a existência do mecanismo de Controle nas práticas de governança desenvolvidas no CEFET-MG, Campus Divinópolis, na perspectiva dos Agentes de Governança. Por meio de entrevista aos agentes, buscou-se identificar e comprovar as categorias de análise relacionadas ao referido mecanismo, as quais são: gestão de risco e controle interno, auditoria interna, *accountability* e transparência.

Ao acarear as categorias citadas no parágrafo anterior com os relatos dos agentes, percebeu-se que a postura do campus, no que se refere às práticas relacionadas ao mecanismo de Controle, atende de forma relativa ao que recomenda o TCU, conforme resultados demonstrados a seguir sobre tais práticas e suas respectivas categorias: gestão de risco e controle interno – dentre as atividades de controle conhecidas e adotadas pelos agentes, evidenciam-se os relatórios de gestão e de

prestação de contas que são periodicamente apresentados em reuniões; *accountability* e transparência – a prestação de contas é considerada transparente pela unanimidade dos agentes, e constatou-se uma avaliação da imagem do campus perante a sociedade.

Em contrapartida, os vícios detectados foram: gestão de risco e controle interno – apesar de se constatar, como prática comum, a utilização de relatórios de gestão e prestação de contas pelos agentes, não há uma diversificação dos canais de disponibilização das informações à maior parte de interessados, restringindo-se a reuniões; não existem normas ou diretrizes que orientem os agentes a terem um plano de continuidade em relação às demandas permanentes do campus ou dos departamentos; auditoria interna – instituída recentemente, porém não há publicação, no *site* oficial, de relatórios ou documentos que permitam averiguar o trabalho desse relevante órgão; *accountability* e transparência – o canal utilizado para realizar a prestação de contas não abrange todos os grupos de interesse, ficando restrito a reuniões na Congregação e nos departamentos.

O quarto objetivo específico diz respeito à avaliação dos três mecanismos de governança defendidos pelo TCU, isto é, Liderança, Estratégia e Controle, segundo a percepção dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, formados por professores, técnicos administrativos e alunos da instituição. Para tanto, aplicaram-se questionários que foram entregues em mãos para 44 professores, 25 técnicos administrativos, 305 alunos de nível médio e 122 alunos de nível superior, perfazendo uma amostra de 496 respondentes, dentre uma população de 770 pessoas, alcançando um percentual de participação de mais de 64%.

Analisando-se os dados estatísticos referentes aos mecanismos defendidos pelo TCU, conclui-se que os *Stakeholders* da instituição de ensino têm, em sua maioria, percepções semelhantes às dos Agentes de Governança. No entanto, em relação ao mecanismo de Estratégia, houve uma percepção contraditória entre os *Stakeholders* e os Agentes de Governança no quesito participação na formulação e execução das diretrizes estratégicas do campus. Isso indica que os *Stakeholders* demonstram desconhecimento da existência de um órgão colegiado e deliberativo na estrutura organizacional da instituição, o qual visa exatamente promover a ampla participação

dos grupos de interesse. Quanto ao mecanismo de Controle, constatou-se que não existe uma avaliação periódica dos serviços prestados pelos Agentes de Governança, segundo a percepção dos *Stakeholders*. Essas duas constatações estão em desacordo com as recomendações do TCU.

Tais resultados demonstram que a estrutura de governança do CEFET-MG, Campus Divinópolis, está ainda em desenvolvimento e não atende, em toda a sua plenitude, ao que é recomendado pelo TCU, carecendo de aprimoramento das práticas referentes aos três mecanismos – Liderança, Estratégia e Controle. Deve-se incentivar práticas como: melhoramento da avaliação e do monitoramento da gestão, aperfeiçoamento da avaliação de desempenho dos agentes e diretrizes que balizem a divulgação e o monitoramento das principais metas dos agentes. Deve-se estimular ainda a utilização de canais de comunicação mais abrangentes, para além de reuniões, disseminando uma cultura de tomada de decisão em prol de uma visão global da instituição e incentivando planos de continuidade que busquem as demandas permanentes, independentemente de quem esteja exercendo a função de Agente de Governança, melhorando, por fim, o acompanhamento e a monitoração das metas e ações dantes divulgadas.

Por fim, acredita-se que, no âmbito acadêmico, este estudo contribuiu ao ampliar e aprofundar o entendimento e a disseminação acerca das práticas de Governança Corporativa, haja vista a contemporaneidade do tema (SILVA JÚNIOR, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2009) e a diminuta quantidade de investigações que correlacionam, no âmbito brasileiro, estas quatro vertentes: governança corporativa *versus* setor público *versus Stakeholders versus* instituições de ensino (MELLO, 2006; MAINARDES *et al.*, 2010; CAVALCANTE, 2011; SANTOS, 2016).

No âmbito institucional, considera-se que esta pesquisa colaborou para a exposição das expectativas dos *Stakeholders* da instituição em análise – professores, técnicos administrativos e alunos – quanto às práticas de Governança Corporativa adotadas, proporcionando aos Agentes de Governança desse campus – Conselheiros, Diretor e Chefes de Departamentos – uma base de dados que pode dar suporte à implementação de políticas baseadas no atendimento dessas expectativas.

No âmbito social, considera-se que uma gestão eficiente é aquela que alcança bons resultados. E, em se tratando de setor público, atingir bons resultados tem o sentido de atendimento às demandas, aos interesses e às expectativas dos *Stakeholders*, criando valor público (MARTINS; MARINI, 2010). Nesse sentido, considera-se que este estudo colaborou por transparecer, narrar e elucidar o entendimento e as expectativas, tanto dos Agentes de Governança quanto dos *Stakeholders* do CEFET-MG, Campus Divinópolis, contribuindo para uma gestão mais eficiente de uma instituição pública de ensino, o que poderá trazer benefícios para a coletividade, tendo em vista que os recursos financeiros utilizados pelas IFES provêm do pagamento de impostos pela sociedade.

Como fator dificultador desta pesquisa, pode-se destacar a dificuldade de se agendar os horários com todos os Agentes de Governança, tendo em vista o tempo demandado para as entrevistas, que ficou em torno de quarenta minutos a uma hora e vinte, além do tempo necessário para aplicar os questionários entregues em mãos e efetuar a tabulação de todos os dados referentes aos 496 *Stakeholders*.

Para futuros estudos, sugere-se a aplicação do método utilizado neste trabalho para investigar, averiguar e comprovar, segundo a visão dos Agentes de Governança e dos *Stakeholders* de outras instituições públicas de ensino, os três mecanismos defendidos pelo TCU – Liderança, Estratégia e Controle – na condução de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse para a sociedade, a fim de criar um entendimento mais abrangente acerca desses mecanismos e suas respectivas categorias de análise aqui utilizadas.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R.D. **Metodologia Científica**. PPGEN: UFRRJ, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 584p.

ANDRADE, George A. R. **Governança Corporativa – Instrumento de redução de risco no mercado acionário**. III Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ. Rio de Janeiro: 2005.

BERMINI, Eduardo José. **Governança e Alinhamento de Conceitos no Contexto das Políticas Públicas: Um complemento ao Estudo de Caso do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo**. 2015. 65 p.

BOAVENTURA, João Maurício Gama, CARDOSO, Fernando Rodrigues, SILVA, Edison Simoni da, SILVA, Ralph Santos da, DONAIRE, Denis (2008). **Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um Estudo sobre a Hierarquização das Funções-Objetivo em Empresas Brasileiras**. 2008. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/FIN-B1387.pdf>>. Acessado em 10 Jan. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 12 jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 jun. 1994. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 25 jun. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 jun. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006... **Diário Oficial da União**, Brasília, 22 set. 2008. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm>. Acesso em: 25 jun. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Enem – Apresentação**. 2017a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/enem-sp-2094708791>>. Acesso em: 2 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **ENADE** – Apresentação. 2017b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/enade>>. Acesso em: 2 maio 2017.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, v. 24, p. 30-50, 1990.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Menos governo e mais governança? Repensando a lógica da ação estatal. In: ENCONTRO DA ABCP, 6., 2008, Campinas. **Anais...** 29 de julho a 01 de agosto de 2008, Campinas, 2008.

CATÓLICO, Diego Fernando. Revelación y divulgación de La información financiera y no financiera de las universidades públicas em Colombia. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, Colombia, 2012, 57-76. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279005>>. Acesso em 20 de jun. 2017.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes. **Dimensões de governança no setor público: estudo das controladorias federais e estaduais brasileiras**. 2011. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CD-136/08, de 28 de outubro de 2008**. Institui a Congregação de Unidade e aprova o seu Regulamento. 28 out. 2008. Disponível em: <http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos_ConDir/Resolucoes/Resolucoes_2008/RES_CD_136_08.htm>. Acesso em: 2 maio 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CEPE-31/09, de 3 de setembro de 2009**. Aprova o regulamento dos departamentos. 3 set. 2009. Disponível em: <http://www.cepe.cefetmg.br/galerias/Arquivos_CEPE/Resolucoes_CEPE/Resolucoes_CEPE_2009/RES_CEPE_31_09.htm>. Acesso em: 2 maio 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CD-122/10, de 17 de setembro de 2010**. Aprova o Regulamento para Escolha de Diretores de Unidades do Interior. 17 dez. 2010. Disponível em: <http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos_ConDir/Resolucoes/Resolucoes_2010/RES_CD_122_10.htm>. Acesso em: 26 jun. 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CD-024/11, de 15 de março de 2011**. Aprova o Regulamento para Escolha de Diretores de *Campi* de Belo Horizonte. 15 mar. 2011. Disponível em: <http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos_ConDir/Resolucoes/Resolucoes_2011/RES_CD_024_11.htm>. Acesso em: 26 jun. 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CD-049/12, de 3 de setembro de 2012.** Estabelece a estrutura organizacional do CEFET-MG. 2012. Disponível em: <http://www.conselhodiretor.cefetmg.br/galerias/Arquivos_ConDir/Resolucoes/Resolucoes_2012/RES_CD_049_12.htm>. Acesso em: 2 jul. 2012.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **O curso superior de Engenharia Mecatrônica do CEFET-MG – Campus Divinópolis obteve pontuação máxima no ENADE.** 21 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.divinopolis.cefetmg.br/2015/12/21/o-curso-superior-de-engenharia-mecatronica-do-cefet-mg-campus-divinopolis-obteve-pontuacao-maxima-no-enade/>>. Acesso em: 2 maio 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Relatório de gestão do exercício de 2015.** Belo Horizonte, mar. 2016a. Disponível em: <http://cefetmg.br/galeria/indicadores/relatorio_gestao/CEFET_MG_26257_Relatorio_de_Gestao_2015_V3.pdf>. Acesso em: 21 set. 2016.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Ata de Apuração dos votos da eleição para escolha dos diretores de unidade do CEFET-MG (Período de 2016 a 2017).** 19 abr. 2016b. Disponível em: <http://www.divinopolis.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/8/2016/11/ata_de_apuraxo1.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Resolução CD-024/16, de 30 de março de 2016.** Dispõe sobre o processo de escolha do Diretor da Unidade Contagem para a gestão 2016 a 2017. 30 mar. 2016c. Disponível em: <<http://www.cefetmg.br/galeria/download/2016/03/RESOLUCAO-24.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Secretaria de Comunicação Social. **A comissão reuniu-se para debater princípios orientadores, objetivos gerais e programas do PDI.** 3 mar. 2016d. Disponível em: <<http://cefetmg.br/noticias/arquivos/2016/03/noticia060.html>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **História e tradição.** 2017a. Disponível em: <<http://cefetmg.br/textoGeral/historia.html>>. Acesso em: 14 out. 2016.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Organograma do Campus Divinópolis.** 2017b. Disponível em: <www.divinopolis.cefetmg.br>. Acesso em: 12 maio 2017.

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. **Auditoria Interna: Histórico.** 2017c. Disponível em: <<http://opencms.dri.cefetmg.br/acessoainformacao/Auditorias/index.html>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORADINI, C.; SABINO, M. S; COSTA, B. K. Teoria dos stakeholders: estado da arte produzido no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 8, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. Arcabouço teórico para os estudos de Governança Corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 3, art. 1, p. 1-10, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5263/arcabouco-teorico-para-os-estudos-de-governanca-corporativa--os-pressupostos-subjacentes-a-teoria-da-agencia> >. Acesso em: 23 jun. 2017.

DALLARI, D. D. A. **Elementos de teoria geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. (20'). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge University Press.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAIR Jr.; J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, RuaDuane; HORKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IFAC – International Federation of Accountants. Governance in the public sector a governing body perspective. **International Public Sector Study**, n. 13, 2001. Disponível em <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.

JENSEN, M, C.; MECKLING, W, H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

KASHIO, Gaudêncio Mitsuo. **O Conselho de Administração como mecanismo de governança corporativa**. 2007. 121 f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario; DOMINGUES, Maria J. Categorização por Importância *dos Stakeholders* das Universidades. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n.3, p. 05-40, 2010.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, H.; DOMINGUES, Maria José C.de S. Quem são os *stakeholders* de uma universidade? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. São Paulo: Publix Editora, 2010.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 127 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA/USP, 2006.

MENDES, M. J. **A Despesa Federal em Educação: 2004-2014**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, abril/2015 (Boletim Legislativo nº 26, de 2015). Disponível em: <www.senado.leg.br/estudos>. Acesso em: 04 jan. 2017.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. São Paulo, **Lua Nova**, n. 44, p. 27-52, 1998.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PINTO, Daniely Wasilewski *et al.* Teoria da Agência e o Controle Social da Gestão Pública. Ponta Grossa, **Revista Organização Sistêmica**, v. 5, n. 3, p. 100-109, jan./jun. 2014.

PORTAL CENTRO OESTE. **Cefet Divinópolis é a 13º melhor, aponta Enem**. 23 dez. 2014. Disponível em: <<http://portalcentrooeste.com/cefet-de-divinopolis-e-a-13o-melhor-escola-publica-segundo-o-enem/>>. Acesso em: 2 maio 2017.

PORTAL G1. **CEFET de Divinópolis, MG, tem a melhor nota do Enem**. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/enem/2016/videos/t/todos-os-videos/v/cefet-de-divinopolis-mg-tem-a-melhor-nota-do-enem/2274117/>>. Acesso em: 2 maio 2017.

RAQUEL, I. **Governança pública**: a consolidação de uma matriz com atributos que caracterizam o tema, na perspectiva de especialistas, 2012. 176 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

REZENDE, Marotta Marisa. **Accountability no arranjo de governança do setor público**: estudo em uma universidade federal, na percepção da comunidade universitária. 2014. 139 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

ROCHA, Enio Luiz *et al.* A coprodução do controle como bem público essencial à *accountability*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

ROCZANSKI, Carla. **Universidade Pública e Accountability**: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. 2009. 160f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93273/264163.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

RYAN, Christine M.; NG, Chew. Public sector corporate governance disclosures: a examination of annual reporting practices in Queensland. Australian. **Journal of Public Administration**, v.59, n.2, p. 11-23, 2000. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/5185/>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos. **Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público**, na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior pública brasileira, REUni, na Universidade Federal de Pernambuco. 2010. 117 p. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. **Governança no setor público**: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba. 2016. 87 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SANTOS, Lourival Nery. **Princípios de governança corporativa**: aplicabilidade na gestão pública. Rio de Janeiro: ESG, 2002.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for behavioral sciences**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

SILVA, Sheila Messias da. **Uma análise dos Relatórios de Gestão do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação à luz da governança aplicada ao setor público**. 2012. 188 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

SILVA JÚNIOR, Annor da. **Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica a teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n.1, p.33-42, jan./mar. 2005.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa nº 63, de 01 de setembro de 2010**. Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares. 01 set. 2010. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/consultas/juris/docs/judoc/in/20100903/int2010-063.rtf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretarias de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Sobre a prestação e tomada de contas ao TCU**. 2017. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/sobre-a-prestacao-de-contas-ao-tcu.htm>>. Acesso em: 28 set. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

XAVIER, R. S. **Accountability e regime de não proliferação nuclear**: uma avaliação do modelo de Vigilância Mútua Brasileiro-Argentina de Salvaguardas Nucleares. 2014. 199f. v.1. Tese (Doutorado) – UFRJ. Instituto de Economia Pós Graduação em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

A presente entrevista tem por objetivo coletar dados para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado, cujo objetivo geral é analisar a perspectiva dos Agentes de Governança e a percepção dos *stakeholders* (grupos de interesse) do CEFET-MG Campus Divinópolis sobre as práticas de governança corporativa desenvolvidas na instituição. Nesse sentido, solicitamos gentilmente a sua colaboração, garantindo o anonimato do respondente.

Muito obrigado!

Wagner Pires

Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes

Antes de responder as perguntas, entende-se por:

Agentes de governança: membros da Congregação, diretor e chefes dos Departamentos da unidade.

Grupos de interesse, partes interessadas ou *stakeholders* do CEFET-MG Campus Divinópolis: professores, técnicos administrativos e alunos da unidade.

- 1) O processo de seleção dos agentes de governança mostra-se baseado nas competências desejáveis e necessárias para os cargos, ou mostra-se influenciado por variáveis políticas?
- 2) O processo de seleção ocorre de forma transparente?
- 3) Existe um sistema de avaliação de desempenho para os agentes de governança? Caso exista, as diretrizes para essa avaliação são bem definidas?
- 4) Existem diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão geral do campus? Quem são os responsáveis pelo acompanhamento da gestão do campus?

- 5) Existe um código de ética e conduta que defina comportamentos para os agentes de governança?
- 6) Os agentes de governança divulgam suas principais ações, projetos e metas para o conhecimento da comunidade? Caso haja a divulgação, existe o monitoramento referente ao alcance dessas ações ou metas?
- 7) Como você caracterizaria o balanço de poder na unidade? Você considera que a Congregação, órgão com formação colegiada e o único com as competências de deliberar e normatizar no campus, compromete ou contribui para distribuição mais equitativa do poder e autoridade na instituição?
- 8) Existe concentração e poder desmesurada na figura de uma pessoa ou de algum grupo?
- 9) Existe um planejamento estratégico no campus?
- 9.1) Caso exista, quem são os responsáveis pela elaboração deste planejamento estratégico?
- 9.2) Quem são os responsáveis pelo monitoramento e avaliação da execução da estratégia?
- 9.3) Ocorre a participação de todas as partes interessadas na formulação e na execução da estratégia?
- 10) Os agentes de governança utilizam canais de comunicação com as diferentes partes interessadas? Esses canais de comunicação são conhecidos, divulgados?
- 11) Em sua opinião, as ações e decisões dos agentes de governança visam atender ao maior número possível de interessados, de forma balanceada, sem privilegiar os interesses específicos de pessoas ou grupos?

- 12) Os agentes de governança buscam promover a participação e o envolvimento das partes interessadas na governança do campus?
- 13) Em sua opinião, os agentes de governança pautam suas decisões e ações com transparência?
- 14) Os agentes de governança buscam alinhar suas ações e decisões segundo uma visão global da instituição, não ficando presos somente ao ambiente organizacional do departamento/setor/orgão no qual estão lotados?
- 15) Como são desenvolvidas as atividades de controle na unidade? Existe controladoria ou auditoria interna? O campus contrata serviço de auditoria externa?
- 16) Você percebe um plano de continuidade relacionado às demandas permanentes do campus, independente de quem esteja no comando ou do tempo de mandato dos agentes de governança?
- 17) Promove-se prestação de contas periódica dos atos ou decisões tomados pelos agentes de governança? Caso ocorra esta prestação de contas, a mesma é transparente? Quais são os canais que normalmente são utilizados para publicá-la?
- 18) Existe um sistema de avaliação dos serviços prestados pelos agentes de governança pelas partes interessadas?
- 19) Ocorre a avaliação da imagem do campus perante as partes interessadas?
- 20) Observa-se o empenho em apurar as irregularidades cometidas no âmbito da unidade pelos agentes de governança? Nos casos em que foram constatadas irregularidades, observaram-se punições diretas ou encaminhamento para os órgãos competentes?

APÊNDICE B – Questionário

Prezado (a) Senhor (a),

O questionário abaixo visa obter informações para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado, cujo objetivo principal é analisar a perspectiva dos agentes de governança e a percepção dos *stakeholders* (grupos de interesse) em relação as práticas de governança corporativa no CEFET-MG Campus Divinópolis. Neste sentido, solicitamos gentilmente a sua colaboração no sentido de respondê-lo.

Agradecemos-lhes o apoio e a participação.

Wagner Pires
Mestrando

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Orientador

Ao responder o questionário, solicitamos que leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Não é preciso escrever seu nome no questionário.
- Assinale a resposta que ocorre espontaneamente em sua mente de maneira objetiva e franca, condição necessária para a confiabilidade dos resultados a serem observados;
- Marque somente uma resposta para cada questão e, caso tenha assinalado uma alternativa errada, marque-a com um círculo deixando a alternativa de escolha apenas com um “X”;
- As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais, assegurando, dessa forma, o sigilo absoluto dos participantes.

A) Assinale as questões abaixo com um “X”, marcando somente uma alternativa. (NÃO ASSINAR)

<p>1. Gênero 1.1 () Masculino 1.2 () Feminino</p> <p>2. Faixa etária 2.1 () Até 20 anos 2.2 () Entre 20 a 30 anos 2.3 () Entre 30 a 40 anos 2.4 () Entre 40 a 50 anos 2.5 () Acima de 50 anos</p>	<p>3. A qual grupo de interesse você se enquadra no campus? 3.1 () Aluno(a) nível médio 3.2 () Aluno(a) nível superior 3.3 () Professor(a) 3.4 () Técnico administrativo</p> <p>4. Grau de escolaridade 4.1 () Ensino Médio Incompleto 4.2 () Ensino Superior Incompleto 4.3 () Ensino Superior Completo 4.4 () Pós-graduação 4.5 () Mestrado 4.6 () Doutorado</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

B) Para responder ao questionário abaixo, por favor considere como:

Agentes de governança: membros da Congregação, diretores e chefes dos Departamentos do campus Divinópolis.

Grupos de interesse ou partes interessadas: professores, técnicos administrativos e alunos do campus Divinópolis.

Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma das seguintes afirmações, usando a escala abaixo:

Percepção sobre as práticas relativas ao mecanismo liderança	1 Concordo Totalmente	2 Concordo	3 Indiferente (não sei opinar)	4 Discordo	5 Discordo Totalmente
L1. Os processos de seleção dos agentes de governança do campus são baseados nas competências desejáveis e necessárias dos candidatos, ao invés de variáveis políticas.					
L2. A escolha dos agentes de governança do campus Divinópolis é realizada de forma transparente.					
L3. O desempenho dos agentes de governança é analisado regularmente.					
L4. As principais ações, projetos e metas dos agentes de governança são divulgados para o conhecimento da comunidade.					
L5. Monitora-se o nível de execução alcançado por estes projetos, ações e metas.					
L6. Os grupos de interesse têm acesso e conhecimento do código de ética e conduta que define comportamentos para os agentes de governança.					
L7. Observa-se a concentração de poder na figura de uma pessoa em particular e/ou de algum grupo no campus.					
L8. O poder é balanceado e distribuído na unidade, sem concentração acentuada pelos membros da Congregação ou outro órgão.					
Percepção sobre as práticas relativas ao mecanismo estratégia	1 Concordo Totalmente	2 Concordo	3 Neutro (não sei opinar)	4 Discordo	5 Discordo Totalmente
E1. O planejamento estratégico é divulgado para o conhecimento de toda a comunidade.					
E2. Todos os diversos grupos de interesse participam da formulação e execução das diretrizes estratégicas do campus.					
E3. Observa-se a utilização de canais de comunicação por parte dos agentes de governança na divulgação de informações para todas as partes interessadas.					
E4. As ações e decisões dos agentes de governança visam atender ao maior número possível de interessados.					
E5. Os agentes de governança promovem a participação e o envolvimento de todas as partes interessadas na governança.					
E6. As decisões e ações dos agentes de governança são transparentes.					
E7. Os agentes de governança agem e decidem baseados no interesse global do campus, sem privilegiar desta forma, os interesses particulares dos setores/departamentos/órgãos no qual estão lotados.					

Percepção sobre as práticas relativas ao mecanismo controle	1 Concordo Totalmente	2 Concordo	3 Neutro (não sei opinar)	4 Discordo	5 Discordo Totalmente
C1. Os agentes de governança executam atividades de controle periódicas nas atividades do campus.					
C2. As demandas permanentes do campus superam os mandatos dos agentes de governança, continuando a serem executadas independente da substituição dos agentes.					
C3. Os agentes de governança prestam contas de suas ações e decisões.					
C4. A prestação de contas realizada pelos agentes de governança é transparente.					
C5. Os serviços prestados pelos agentes de governança no campus Divinópolis são avaliados periodicamente.					
C6. A avaliação da imagem do campus Divinópolis perante as partes interessadas é realizada periodicamente.					
C7. Quando há indícios de irregularidades, nota-se empenho dos agentes de governança em apura-las e puni-las ou encaminhá-las ao órgão competente.					

APÊNDICE C – Teste de normalidade dos dados – Shapiro-Wilk

	Estatística	df	Sig.
Liderança	0,987	493	0,000
Estratégia	0,991	493	0,005
Controle	0,982	493	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

**APÊNDICE D – Teste *Post Hoc* de Kruskal-Wallis – Liderança
versus dados demográficos e ocupacionais**

Variável	Mann-Whitney / Kruskal-Wallis			Teste <i>post hoc</i>		
	P-valor*	Categoria	Postos de média	Ru-Rv	Z**	Conclusão
Gênero	0,230	Masculino	252,97	--	--	--
		Feminino	237,07	--	--	--
Faixa etária	0,000	(1) Até 20	225,17	(1) e (2): 51,9	38,2	(2) > (1)
		(2) Entre 20 e 30	277,09	(1) e (3): 69,6	44,2	(3) > (1)
		(3) Acima de 30	294,82	(2) e (3): 17,7	51,6	(2) = (3)
		(4) Aluno	238,25	(4) e (5): 75,5	54,2	(5) > (4)
Grupo interesse	0,002	(5) Professor	313,70	(4) e (6): 39,8	70,4	(4) = (6)
		(6) Técnico adm	278,02	(5) e (6): 35,7	85,6	(5) = (6)
		(7) Médio inc.	226,44	(7) e (8): 44,3	32,8	(8) > (7)
Escolaridade	0,000	(8) Sup comp e incompleto	270,89	(7) e (9): 111,7	90,4	(9) > (7)
		(9) Pós - graduação	297,88	(8) e (9): 67,4	53,1	(8) = (9)

* Nível de significância de 0,05.

$$** Z = Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{n_u} + \frac{1}{n_v}\right)}$$

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

**APÊNDICE E – Teste *Post Hoc* de Kruskal-Wallis – Estratégia
versus dados demográficos e ocupacionais**

Variável	Mann-Whitney / Kruskal-Wallis			Teste <i>post hoc</i>		
	P-valor*	Categoria	Postos de média	Ru-Rv	Z**	Conclusão
Gênero	0,768	Masculino	245,54	--	--	--
		Feminino	249,44	--	--	--
Faixa etária	0,037	(1) Até 20	234,52	(1) e (2): 37,0	38,2	(1) = (2)
		(2) Entre 20 e 30	271,48	(1) e (3): 29,2	44,2	(1) = (3)
		(3) Acima de 30	263,74	(2) e (3): 7,7	51,6	(2) = (3)
		(4) Aluno	242,61	--	--	--
Grupo interesse	0,217	(5) Professor	279,31	--	--	--
		(6) Técnico adm	264,56	--	--	--
		(7) Médio inc.	235,61	--	--	--
Escolaridade	0,051	(8) Sup comp e inc	259,87	--	--	--
		(9) Pós-graduação	277,84	--	--	--

* Nível de significância de 0,05.

$$** Z = Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{n_u} + \frac{1}{n_v}\right)}$$

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

APÊNDICE F – Teste *Post Hoc* de Kruskal-Wallis – Controle versus dados demográficos e ocupacionais

Variável	Mann-Whitney / Kruskal-Wallis			Teste <i>post hoc</i>		
	P-valor*	Categoria	Postos de média	Ru-Rv	Z**	Conclusão
Gênero	0,826	Masculino	248,09	--	--	--
		Feminino	245,18	--	--	--
Faixa etária	0,032	(1) Até 20	234,18	(1) e (2): 35,1	38,2	(1) = (2)
		(2) Entre 20 e 30	269,27	(1) e (3): 34,2	44,2	(1) = (3)
		(3) Acima de 30	268,36	(2) e (3): 0,9	51,6	(2) = (3)
Grupo interesse	0,084	(4) Aluno	243,42	--	--	--
		(5) Professor	291,44	--	--	--
		(6) Técnico adm	229,44	--	--	--
		(7) Médio inc.	234,17	(7) e (8): 31,1	35,9	(7) = (8)
Escolaridade	0,040	(8) Sup comp e inc	265,25	(7) e (9): 37,5	48,0	(7) = (9)
		(9) Pós, mest e dout	271,64	(8) e (9): 6,4	53,1	(8) = (9)

* Nível de significância de 0,05.

$$** Z = Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12} \right) \left(\frac{1}{n_u} - \frac{1}{n_v} \right)}$$

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.