



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMÂNCIO HOLANDA DE SOUZA

**A POLÍTICA DE GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DO IF SERTÃO PERNAMBUCANO**

Salvador
2018

AMÂNCIO HOLANDA DE SOUZA

**A POLÍTICA DE GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DO IF SERTÃO PERNAMBUCANO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr^a. Elizabeth Matos Ribeiro.

Salvador
2018

Escola de Administração - UFBA

S729 Souza, Amâncio Holanda de.

A política de governança nas instituições federais de ensino superior:
um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambuco / Amâncio
Holanda de Souza. – 2018.

160 f.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2018.

1. Instituto Federal do Sertão de Pernambuco – Governança corporativa-
Estudo de casos. 2. Governança corporativa – Padrões de desempenho.
3. Transparência no serviço público. 4. Administradores públicos.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 373.12

AMÂNCIO HOLANDA DE SOUZA

**A POLÍTICA DE GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
DO IF SERTÃO PERNAMBUCANO**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovação em 18 de junho de 2018.

Banca Examinadora

Elizabeth Matos Ribeiro – Orientadora _____
Doutora em Ciência Política e da Administração pela Universidade de Santiago de Compostela-Espanha
Universidade Federal da Bahia

Elinaldo Leal Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro-Portugal e pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

João Martins Tude _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte inesgotável de luz que nos alimenta de amor, fé e esperança.

A minha esposa, Cinara, incansável incentivadora desse percurso dissertativo, fonte de inspiração e de energia que me fortalece na superação dos desafios imputados à complexa e maravilhosa existência.

Ao meu filho, Matheus, filho adorável, pela compreensão das horas usurpadas de seu convívio durante esse caminhar acadêmico.

Aos meus familiares, tios e tias e irmãos (Ivam, Iramar, Irismar e Ivamar), bons amigos e companheiros que fortalecem o núcleo familiar e me amparam emocionalmente.

Ao ex-presidente Lula (Luís Inácio Lula da Silva), pela sua sensibilidade de acreditar na educação e percepção de fazer nesse País a maior expansão do ensino Técnico e Tecnológico que estimulou a política de inclusão, sobretudo, dando acesso àqueles que estiveram, por longa data, alijados do processo educativo e que oportunizou o desenvolvimento desse estudo.

Aos meus amigos e colegas do IF Sertão-PE, em especial àqueles que ajudaram com suas experiências para o desenvolvimento desse estudo e que, apesar das dificuldades, continuam comprometidos com o ensino libertador, inclusivo no sertão e, assim, transformando vidas.

À minha orientadora, Prof^a Dra. Elizabeth Matos Ribeiro, por seus ensinamentos e direcionamentos para a melhor condução desse trabalho.

Ao meu amigo, Prof. Artidônio Araújo, companheiro presente nos bons e difíceis momentos dessa trajetória acadêmica.

Aos colegas de curso do IF Sertão-PE e do IFMG, pelo companheirismo e experiências ensinadas e aprendidas, com destaque para o colega Wandilson Alisson, sempre atento e pronto para uma intervenção de apoio e de estímulo.

Ao meu amigo, Prof. Arsênio Pessoa, pelo apoio e orientações acadêmicas para o êxito do trabalho.

Aos professores do Curso do Mestrado (UFBA-NPGA), que nos presentearam com suas dedicações e sapiências, o que certamente transformou a todos nós e aos colaboradores Cristina Araújo e Artur Coêlho, pela atenção e prestimosidade, exemplo de profissionalismo.

“Tenho pensamentos que se pudesse revelá-los e fazê-los viver, acrescentaria nova luminosidade às estrelas, nova beleza ao mundo e maior amor ao coração dos homens”.

Fernando Pessoa

SOUZA, Amâncio Holanda de. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior**: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambucano. 160 f. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino se constituem, hoje, em um segmento importante para a expansão e inclusão social da educação média e superior do país. Ao estar submetido ao controle social e ao crivo normativo dos órgãos de controle externo, como ocorre com todas as instituições públicas, o IF Sertão-PE está dominado pelos padrões de governança estabelecidos pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Ao analisar as orientações impostas pelos referidos órgãos de controle, observou-se que estes utilizam como referência teórico-metodológica central as práticas de governança desenhadas pela *Internacional Federation of Accountants* (IFAC), o que demonstra a forte influência que as agências multilaterais exercem sobre o Brasil, dando destaque aos seguintes princípios norteadores: transparência, integridade e *accountability* (prestação de contas). Devido ao relevante impacto das constantes auditorias realizadas pelos referidos órgãos de controle interno e externo, especialmente as recomendações advindas do acompanhamento e avaliação da qualidade e efetividade da implantação do sistema de governança, o objetivo central desse projeto foi, portanto, avaliar as implicações da política de governança pública na gestão estratégica do IF Sertão-PE. A pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso único, exploratório-descritivo, com ênfase na abordagem qualitativa, pela análise de conteúdo, dando destaque à percepção dos gestores da instituição. Como principal resultado da pesquisa, foi identificado que as práticas de governança no IF Sertão-PE devem ser melhoradas para não apenas cumprir as recomendações estabelecidas pelos órgãos de controle externo (CGU e TCU), mas para qualificar a capacidade de planejamento e gestão do referido Instituto, assim como para garantir à sociedade uma maior transparência, integridade e *accountability*.

Palavras-chaves: Governança Pública; Transparência e Integridade; *Accountability*; Planejamento e Gestão Estratégica; Instituições Federais de Ensino.

SOUZA, Amâncio Holanda de. **The governance policy in federal institutions of higher education: a study of the perception of managers of IF Sertão Pernambucano.** 160 pp. 2018. Dissertation (Master) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The Federal Institutions of Education are nowadays an important segment for the expansion and the social inclusion of the middle and higher education of the country. By being submitted to the social and the normative control of the external control bodies, as it happens with all the public institutions, IF Sertão-PE is submitted to the standards of governance established by the General Comptroller of the Union (CGU) and the Federal Audit Court (TCU). When analyzing the imposed orientations by the referred control bodies, observed that these use as central theoretical and methodological reference the governance practices designed by the International Federation of Accountants (IFAC), which demonstrates the strong influence that the multilateral agencies exerts above Brasil, highlighting the following guiding principles: transparency, integrity and Accountability. Due to the significant impact of the constant audits performed out by the internal and external control bodies, especially the recommendations arising from this monitoring and evaluation of the quality and effectiveness of the implementation of the governance system, the central objective of this project was therefore, evaluate the implications of the public governance policy in the strategic management of the IF Sertão-PE. The research used the methodology of the single case study, exploratory-descriptive, with emphasis on the qualitative approach, by the analysis of content, highlighting the perception of the managers of the institution. As a main result of the research, it was identified that governance practices in the IF-PE must be improved not to only comply with the recommendations established by the external control bodies (CGU and TCU), but to qualify the Institute's planning and management capacity, as well as to ensure greater transparency, integrity and accountability for society.

Keywords: Public Governance; Transparency and Integrity; Accountability; Planning and Strategic Management; Federal Institutions of Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Triangulação de Métodos	50
Figura 2- Área de atuação do IF Sertão – PE	52
Figura 3- Organograma da Reitoria do IF Sertão-PE	53
Figura 4- Aferição do Conhecimento sobre o Conceito de Governança.....	57
Figura 5- Participação em Capacitações sobre Governança	58
Figura 6- Grau de competência dos gestores do IF Sertão-PE.....	76
Figura 7-Nível de Comprometimento dos Gestores do IF Sertão-PE.....	77
Figura 8- Nível de Comprometimento dos Servidores do IF Sertão-PE.....	79
Figura 9- Nível de Participação da Comunidade externa.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Princípios de Governança para o Setor Público.....	28
Quadro 2- Situação das IFEs.....	37
Quadro 3- Dimensões e práticas de governança definidas pelo IFAC.....	46
Quadro 4- Estruturação do Roteiro das Entrevistas.....	47
Quadro 5- Percepção da Gestão sobre as Práticas de Governança no IF Sertão-PE.....	84
Quadro 6- Resumo da Análise das Práticas de governança do IF Sertão-PE.....	89
Quadro 7 - Dimensões e elementos facilitadores e dificultadores à governança no IF Sertão-PE.....	90
Quadro 8 - Proposição de práticas de governança para o IF Sertão-PE.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
BM	Banco Mundial
CF/88	Constituição Federal de 1988
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGU	Controladoria Geral da União
DOU	Diário Oficial da União
FMI	Fundo Monetário Internacional
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IF SERTÃO- PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
LAI	Lei de Acesso a Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
NEI	Nova Economia Institucional
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PSC	<i>Public Sector Committee</i>
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SETEC	Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica
TCU	Tribunal de Contas da União
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
CPPD	Comissão Própria de Pessoal Docente
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos - Administrativos em Educação
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E ANALÍTICOS.....	18
2.1 CONCEPÇÕES DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	18
2.1.1 As Abordagens do Neo-Institucionalismo e da Teoria da Agência.....	20
2.1.2 A Abordagem Gerencialista.....	22
2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA À LUZ DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL.....	23
2.2.1 Governança Aplicada ao Setor Público.....	29
2.2.2 Uma Análise da Experiência Brasileira de Governança Aplicada ao Setor Público.....	31
2.3 ANÁLISE DO PADRÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS IFES.....	35
2.3.1 Os Desafios da Implementação da Governança nas IES.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2 COLETA DE DADOS.....	46
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	48
3.4 CAMPO DA PESQUISA E ATORES PESQUISADOS.....	51
3.4.1 Estrutura de Governança do Instituto Federal do Sertão Pernambucano.....	51
3.4.2 Atores Pesquisados	55

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	56
4.1. ANÁLISE DOCUMENTAL DA PERCEPÇÃO DOS ATORES.....	56
4.2. TRIANGULAÇÃO DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS.....	92
4.3. CONTRIBUIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DE AGENDA PARA MELHORIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	117
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	120

1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno, as organizações se ressentem das consequências administrativas, políticas e econômicas às quais estão sujeitas, em face de impactos negativos da globalização, que têm apresentado avanços e retrocessos, gerando, pois, acometimentos perversos, especialmente junto às populações mais pobres. Em face desse contexto adverso, a velocidade das informações e interações impõe cada vez mais às organizações corporativas, públicas e sociais, disporem de uma maior capacidade para se adaptar às constantes transformações. Esses acontecimentos têm exercido, nesse sentido, relevantes repercussões nos âmbitos, institucional e organizacional, promovendo reações junto à sociedade e às organizações públicas. Essas atitudes têm valorado a adoção de soluções inovadoras no âmbito da gestão e governança, de modo a qualificar a administração pública a responder a esses novos desafios institucionais, organizacionais e administrativos.

Nesse contexto, sobressaem, portanto, as pressões que recaem sobre o Estado para que promova as transformações exigidas pela sociedade, de modo que seja capaz tanto de garantir as novas expectativas do mercado, como preservar sua capacidade para consolidar e ampliar direitos sociais. Corroborando com essa análise, Matias-Pereira (2010) ressalta que vai emergir, nesse cenário, a concepção do chamado Estado inteligente-mediador-indutor, que deveria passar a representar uma capacidade extraordinária do poder governamental de promover desde a criação do ‘valor público’, passando pela ‘geração de capital social’ e ‘engajamento único’, até alcançar os resultados efetivos no processo de inclusão e de responsabilidade social/pública.

Com base nessa visão complexa que o Estado passa assumir, observa-se a emergência de conceitos mais amplos que tentam refletir esse novo e desafiador papel que vão impor a busca de um padrão de gestão estatal e societal, comprometido tanto com o alcance da eficiência e do melhor ‘custo-benefício’ das ações do poder público, como também com os aspectos próprios da qualidade da cidadania, com vistas a preservar a inclusão social. Apesar desse discurso conciliador entre interesses privados e coletivos, o que se observa, na prática, a partir dos anos de 1990, é a imposição de mudanças radicais sobre a administração pública que tem tido reflexos graves, sobretudo nos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, tornando as políticas públicas (sociais) mais restritivas.

A administração pública brasileira, a partir dos anos de 1995, interessada em integrar o clube dos países da OCDE, passa a aceitar essa agenda e inicia um processo gradual de mudanças institucionais, organizacionais e administrativas, refletidas no que se denominou de

Reforma do Estado consagrada no congelamento de salários dos servidores, estímulo às demissões voluntárias, na promulgação da EC nº 19/1998 e da Lei Complementar nº 101/2000 (LRF). Merece destacar, como parte relevante, o processo de despatrimonialização do Estado (mediante a aceleração das privatizações iniciadas na década anterior). Nesse bojo, destacam-se as políticas públicas de controle, através do fortalecimento do conceito e das práticas da governança pública. Nessa direção, inspirado nas agendas impositivas lideradas pelas agências multilaterais e, no âmbito interno, pela criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foram sendo adotadas medidas inovadoras como as adotadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e, também, pela criação da Controladoria-Geral da União (CGU). Todo esse esforço de mudança institucional passa a exercer uma influência decisiva sobre a forma de administrar o poder público.

Com base na Teoria da Agência, que sustenta a concepção e práticas de governança nas organizações privadas, a administração pública passa a ser orientada, a partir dos anos de 1990, a integrar esse novo instrumento de gestão, com vistas a dotar o poder público de capacidade para o exercício do controle social e responsabilização dos agentes públicos. Ao serem criados nesse ambiente de mudanças, os IFEs estão obrigados, assim como os demais órgãos públicos, a responder às determinações legais para implantar e consolidar o sistema de governança pública, com o objetivo de preparar as organizações públicas para cumprir os princípios constitucionais, com ênfase para o exercício do controle social.

Conforme ressaltado por Santos (2016), as instituições públicas, a partir de 1995, precisaram investir em ações para implantar os instrumentos que integram a nova concepção gerencial da administração. O discurso ideológico que defende essa nova abordagem liberal para administrar a coisa pública tem por objetivos principais: melhorar a eficiência do setor governamental; qualificar o país para se inserir, de forma mais competitiva, em um contexto internacional global; e preparar a administração estatal (em todas as instâncias federativas) para garantir à sociedade o exercício pleno do controle social.

Diante do exposto, apontam-se dois caminhos que precisam da atenção das instituições públicas, em especial do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), objeto desta dissertação. O primeiro deve ser a busca constante de aperfeiçoamento das atividades de planejamento e gestão para, desse modo, se qualificar a dar conta da complexidade e novos processos que a administração pública passou a assumir, dando especial destaque para a garantia e qualidade da participação social. O segundo trata do cuidado, do zelo e da responsabilidade institucional atrelados às exigências impostas pelas

normativas inerentes à boa administração pública, que orientam as ações dos órgãos de controle (TCU e CGU e respectiva congêneres nas demais instâncias federativas).

Logo, é fundamental considerar que introduzir inovações para o aperfeiçoamento da gestão pública, com destaque para implementação e avaliação do instrumento de governança, não tem sido uma tarefa simples. Esse desafio tem-se revelado ainda mais complexificado quando se observam as experiências empíricas que têm sido aplicadas nas Instituições de Educação Superior Públicas, com especial ênfase nos Institutos Federais de Ensino (IFEs). Para analisar quais as dificuldades que estas organizações têm revelado para a implementação de “boas práticas de governança”, como define o TCU, é essencial refletir, preliminarmente, sobre o que o Tribunal considera como uma “boa prática” de governo.

Nesse esforço, merece questionar, inicialmente, se estão sendo definidos os critérios objetivos e contextualizados, finalidade e perfil do setor público ou se na prática o que está sendo imposto tem por meta apenas avaliar níveis de eficiência de gestão ou o alcance de metas quantitativas. Nessa direção, é essencial questionar se, ao abordar aspectos relevantes de uma boa governança pública não implica avançar os resultados para a definição e aferição da capacidade de oferta da produção de bens e/ou serviços públicos. Em outras palavras, cabe perguntar se, efetivamente, os padrões teórico-metodológicos que têm sido impostos pelas agências multilaterais de implantação e avaliação de governança nas organizações públicas brasileiras permitem o cumprimento das funções sociais sob a responsabilidade do poder público?

Conforme os argumentos até aqui expostos, emergiu a seguinte indagação que norteou o desenvolvimento desse estudo: **Quais as implicações da implementação da política de governança no IF SERTÃO-PE para o desempenho da gestão estratégica da instituição, a partir da percepção dos seus gestores?**

Como **objetivo geral** da pesquisa procurou-se avaliar implicações da implementação da política de governança, de modo a identificar em que medida esse esforço tem contribuído para a melhoria da capacidade de planejamento e gestão estratégica da instituição, a partir da percepção dos seus gestores. E como **objetivos específicos** foram apontados os seguintes: Compreender as bases teórico-metodológicas que tem orientado as práticas de governança nas organizações públicas no Brasil; Identificar o nível de aderência do IF Sertão-PE às práticas de governança recomendadas pelo TCU e CGU; Identificar os elementos facilitadores e/ou dificultadores enfrentados pela gestão do IF Sertão-PE para a implementação das ‘boas práticas’ de governança preconizadas para o setor público; e Propor agenda de diretrizes que

possam contribuir para a adequação e melhoria da qualidade do sistema de governança do IF Sertão-PE.

A realização dessa pesquisa justificou-se pelo fato de que as Instituições Federais de Ensino, além de serem considerados organizações públicas complexas, tem revelado dificuldades de implementar, de forma satisfatória, sistemas de governança capazes de melhorar o controle externo, assim como de aperfeiçoar a qualidade do planejamento e gestão estratégica, como esforço fundamental para qualificar o desempenho Institucional.

A pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso único, exploratório-descritivo, com ênfase na abordagem qualitativa, com base na abordagem da análise de conteúdo, dando destaque à percepção dos gestores.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos considerando esta introdução. O segundo capítulo traz os pressupostos teóricos e analíticos que fundamentam a nova administração pública por meio das contribuições delineadas pelas abordagens neo-institucionalista, teoria da agência, gerencialismo e governança pública; além de apresentar uma análise dos instrumentos de governança aplicados ao setor público brasileiro com ênfase na análise da governança nas instituições federais de ensino superior. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa delineando os caminhos percorridos para a execução do estudo. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos resultados da pesquisa, integrando seção dedicada à indicação de agenda propositiva no sentido de contribuir para a melhoria da implantação da política de governança no IF Sertão-PE. No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E ANALÍTICOS

Para este trabalho, os referenciais teóricos adotados priorizaram as abordagens que contribuíram para o embasamento das discussões acerca do fenômeno estudado. Este capítulo traz, portanto, três temáticas centrais: a primeira, ressalta a discussão sobre os conceitos da nova Administração Pública no Brasil; a segunda, explicita os conceitos e os princípios de governança pública e, a terceira, trata da gestão das instituições federais de ensino superior, com destaque para a adequação das práticas de governança no setor público, dando ênfase às experiências dos IFEs do qual insere o IF Sertão-PE, objeto dessa pesquisa.

2.1 CONCEPÇÕES DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

No contexto de evolução da Administração Pública, Bresser-Pereira (1998) destaca que a abordagem da administração burocrática vem para ocupar posição de destaque, para justificar os padrões de gestão do capitalismo industrial que, na sua lógica, conduziria à separação necessária entre os papéis e funções do mercado e do Estado. Sobre o tema, o autor destaca que a sociedade civil precisava se diferenciar do Estado assumindo o poder de controlá-lo, enfatizando, com base nas teorias liberais, que o poder político precisava ser separado das funções técnicas do administrador público. Progressivamente, o Estado passa a priorizar as demandas e necessidades de ordem fiscais e orçamentárias, de forma a possibilitar que o poder público abrisse um espaço para a chegada da ‘nova administração pública’, denominada de ‘gerencial’ (BRESSER-PEREIRA, 1998).

No debate sobre a nova administração pública, Guerreiro Ramos (1970, p. 33) aduz que esta se caracteriza pela percepção do hiato que existe entre o que sabemos e o que precisamos saber para cumprir os deveres específicos de profissão de administrador. Dessa forma, ressalta que buscar dentro da organização conhecer as próprias limitações seria um caminho para que a gestão pudesse suscitar êxitos, diferentemente da obediência cega aos padrões desconexos da realidade em curso. Adicionalmente, ao tratar da nova administração pública, profere que “estamos correndo, cada vez mais, o risco de agir como se soubéssemos o que estamos fazendo, quando tal não acontece, e depois não sermos capazes de arcar com as consequências de haver errado” (RAMOS, 1970, p. 33).

Afirma o autor acima, pois, que essa atitude culminaria em um círculo vicioso com repercussão negativa dos aspectos políticos e organizacionais. No que se refere aos riscos para

as organizações, ressalta Ramos (1970) que se dá em função da pressão sobre a alta gestão, para a implementação de políticas e modelos de gestão não afinados aos objetivos estratégicos das organizações públicas, sobretudo no que se refere ao cumprimento das metas devido a discordâncias com os objetivos estratégicos do Estado.

A partir de 1995, essa releitura liberal sobre o papel do Estado passa a valorizar o princípio clássico da eficiência, com destaque para o alcance de resultados previsíveis que deveriam estar conectados com a melhoria da capacidade de gestão e governança pública. Segundo Rua (1995, p. 143), essas inovações deveriam garantir a oferta eficaz e efetiva dos serviços e bens públicos. Afirma o autor acima, portanto, que esse modelo tinha os seguintes princípios fundamentais: foco no cidadão; flexibilidade; criatividade; descentralização; valorização do servidor; estímulo multiespecialidade e competição administrada; participação dos agentes sociais através do exercício do controle social dos resultados.

Coaduna com essa leitura Raquel e Bellen (2012) e Andion (2012), ao ressaltarem que a Nova Administração Pública (NAP) propunha implementar as práticas do setor privado no setor público. Asseveram que esse movimento que se acentuou após a crise das políticas de bem-estar social, está sustentado em três abordagens teóricas centrais e que estão, em alguma medida correlacionadas: o neo-institucionalismo, o gerencialismo e a governança pública.

Conforme Saloojee e Fraser-Moleketi (2010), a partir da Segunda Guerra Mundial, emergiu um discurso sobre a Reforma da Administração Pública, com enfoque nas dimensões de eficiência e efetividade, buscando reduzir o tamanho do Estado e os gastos. Acrescentam, ainda, que reformas tomaram impulso no mundo em desenvolvimento face à imposição de medidas de ajustes estruturais pelo Banco Mundial (BM) para a concessão de empréstimos aos países em desenvolvimento. Essa agenda vai elencar um rol de determinações que culminou nas seguintes prioridades: redução de pessoal; desregulamentação; privatização; terceirização; a contratualização com o setor privado; e a redução das políticas sociais.

Esse conjunto de mudanças passou a ser conhecido na literatura internacional e nacional sobre o tema como ‘Programas de Ajuste Estruturais (PAE)’, que vão fundamentar as novas orientações que deveriam ser seguida pelo Estado e que vai ter no ajuste estrutural da Administração Pública sua principal prioridade. Esse contexto de ajuste se reafirmou, segundo destacam Saloojee e Fraser-Moleketi (2010), em agenda de mercantilização e privatização do serviço público, constituindo-se em um ataque frontal aos compromissos sociais e capacidade de gestão dessas organizações. A seguir será apresentada uma breve síntese das abordagens teóricas citadas que tem orientado a agenda reformista neoliberal da Administração Pública que explicam os resultados encontrados nessa pesquisa.

2.1.1 As Abordagens do Neo-Institucionalismo e da Teoria da Agência

Para Araújo e Sanchez (2005), a partir da ‘crise fiscal’ inaugurada na década de 1970, que tem, como diagnóstico central, a complexidade das estruturas estatais e a ineficiência da Administração Pública, abriram-se espaços para teorias liberais que defendem medidas de reforma administrativa. Complementam que, nesse novo contexto histórico, surgiram diversas escolas liberais que passam a defender mudanças na concepção e execução da gestão pública tendo como base a perspectiva socioeconômica, a exemplo das defesas feitas pela Teoria da Escolha Pública (*Public Choice*), a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), o Neo-Institucionalismo e a Teoria da Agência.

Essas correntes se constituem, desse modo, nos paradigmas fundamentais da NAP e, segundo destacam Santos (2016) e Andion (2012), essas abordagens trazem a concepção que defendem o papel regulador do Estado para dirimir os litígios entre “agente” e “principal”. No contexto da Teoria da Agência, observam ênfase na definição de papéis dos atores envolvidos e caracterizados, de um lado, pelos cidadãos (identificados como representantes dos interesses sociais, caracterizados como o Principal); e, de outro lado, os gestores (identificados como representantes dos responsáveis pela execução da gestão, como os Agentes).

No campo da gestão das IFEs, Santos (2016, p. 24) afirma que é possível analisar a influência dessa Teoria, dado que se encontra, nesse contexto, tanto a figura do principal como do agente, caracterizando o Reitor como representante máximo do “agente” e a sociedade (cidadãos) como representantes da categoria analítica “principal”. Para Cavalcante e De Luca, (2013, p. 74), as recomendações da governança corporativa serviriam para dirimir esses conflitos, dando segurança aos cidadãos em relação aos resultados requeridos, conforme destacam na citação a seguir apresentada:

Os ‘proprietários’ de todos os recursos (os cidadãos) não exercem os seus direitos de gestão, ficando a cargo do executivo, desembocando no problema de agência pela falta de alinhamento de interesses das partes, além da assimetria informacional entre os proprietários e gestores, sobretudo pelo acesso elevado de informações desse último (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013, p. 74).

É importante destacar que a Teoria da Agência emerge como vertente da abordagem da NEI e, de acordo com Santos e Alves (2016 p. 36), essa nova leitura contribui para analisar as relações entre atores em uma organização com diferentes funções, sobretudo nos aspectos de prioridade e controle que resultam em conflitos de interesses. Essa teoria tem como ponto

de partida o artigo *The Modern Corporation And Private Property*, escrito por Berle e Means (1932), que, além de tratar das condições de propriedade e controle nas organizações, foca na assimetria de informações que pode intensificar os conflitos entre os atores.

Mas recentemente, Arrow (1985), citado por Santos e Alves (2016), na discussão sobre esse conceito, afirma que, quando uma parte do contrato detém mais informações, tende a fazer uso desse conhecimento culminando, logo, no conflito de interesses entre Agente e Principal. O citado autor aponta que essa teoria, além de estar ligada à vertente da NEI (Nova Economia Institucional), também apresenta vínculos estreitos com abordagens dos estudos dos Custos de Transações, do Direito de Propriedade, da Informação Assimétrica e das Condutas. Afirma, pois, que essas teorias se complementam e aprofundam o entendimento dos conflitos e formas de diminuí-los como também reforçam as questões de segurança sobre capital dos investidores sistematizada na Teoria da Governança Corporativa, mediante o uso de mecanismos de governo (gestão) que passariam a propiciar condições de segurança aos investidores (ARROW, 1985).

Saito e Silveira (2008), apesar de reconhecerem contribuições importantes dos custos de gerência, discorrem que a Teoria da Agência não apresenta arcabouço teórico e prático que sustente a complexidade das relações nos contextos organizacionais, especialmente no setor público. Entretanto, reconhece que, apesar dessas limitações, não impede reconhecer que essa abordagem ajuda as análises sobre dinâmicas das organizações e propicia o estabelecimento de bases para planejar para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Santos e Alves (2016, p. 58) ressaltam que a Teoria da Agência enfrenta o desafio de ser aplicada a diferentes realidades como a governança empresarial, pública, entre outras, tendo em vista que as organizações, independentemente de sua natureza e porte, incorrem na delegação de poderes e funções a diferentes atores, criando, assim, condições especiais para a análise, mediação e resolução desses conflitos. Sobre esse aspecto, Jensen e Meckling (1976) chamam à atenção, a partir da relação entre Principal e Agente, que os indivíduos nas respectivas funções que assumem são maximizadores de utilidade, o que implica reconhecer que poderão não agir da melhor maneira em apoio aos principais, necessitando que as partes interessadas (atores) formalizem contratos para atenuar esses possíveis impasses.

A Teoria da Agência afirma, portanto, que a relação desses atores sofre alterações em função da assimetria informacional. O que justifica, para Jensen e Meckling (1976), que, enquanto nos ambientes privados a tensão é amenizada por chamados incentivos (prêmios), essa condição não é possível no setor público. Nesse caso, o agente detentor do conhecimento pode atuar motivado por um comportamento oportunista, o que exigirá uma atuação do titular

para coibir a ação, mediante a utilização de mecanismos de controle. De acordo com Santos (2016, p. 24), nas organizações públicas, “a despeito das estruturas das IFES, é possível analisar a influência da teoria tendo em vista o fato de que, na composição das organizações administrativas, elas são dotadas da forte presença da relação Principal x Agente”.

O conhecimento da relação dos interesses e conflitos dos atores se configura, portanto, na necessidade de uma ‘boa’ gestão. Dessa forma, a Governança, com seu aparato normativo, baseado em princípios e controles, tenderia a atuar para reduzir esses impasses. Embora se reconheça que, diferentemente do mundo privado, no setor público o agente (gestor detentor das informações) e o Principal (representantes da sociedade) revelam desconhecimento da totalidade das informações relevantes. Devido a essa singularidade, as organizações públicas, ao reconhecerem essa incapacidade devem estimular a participação da sociedade em defesa de seus reais interesses mediante o exercício do controle social.

Ao aprofundar a leitura crítica sobre a abordagem da governança no setor público, Bernini (2015 p. 17) ressalta que a separação que identifica que o Principal seria representado pela “sociedade” pode ser enganosa. Para o autor, podem ser dadas diferentes interpretações sobre essa correlação automática, de forma que a representação e a influência dos atores envolvidos passam a ser um elemento crítico. Sob esse prisma, complementa Bernini (2015) que o Estado, com seu aparelhamento burocrático, exerce o papel de Principal quando da utilização de Contratos com “atores não estatais”, no qual faz uso de todo o aparelhamento de fiscalização, monitoramento e controle. Acrescenta, ainda, que a própria atuação dos órgãos de controle externo (TCU e CGU, por exemplo), em auditorias, assume postura semelhante. Essa percepção sobre o conceito de governança ajudará, pois, a fazer análise crítica com base nos dados levantados pelos entrevistados na experiência de implantação do sistema de governança no IF-Sertão-PE.

2.1.2 A Abordagem Gerencialista

A chamada ‘Gestão para Resultados’ (GPR), conforme Bresser-Pereira (1998), ocorre no momento em que se evidencia a crise nos Estados nacionais, sendo propostos ajustes fiscais e reformas para a recuperação da capacidade estatal de administrar. Com base nesse modelo, o setor público passa a adotar um foco empreendedor, buscando oferecer melhores padrões de serviços, assumindo, pois, a eficiência como um princípio constitucional, o que levaria ao alcance de índices ideais de eficácia e efetividade da gestão pública, aumentando a transparência e reduzindo os custos para a sociedade (IPECE, 2004).

É nesse contexto, portanto, que vai ser questionado e criticado o sistema tradicional de administração burocrática. A defesa da implementação desse novo modelo de gestão baseado na concepção do gerencialismo tem provocado mudanças significativas no Brasil, desde 1995, refletida, sobretudo, nos avanços das privatizações que resultaram na transferência de diversas atividades do poder governamental para a iniciativa privada. (ABRÚCIO, 1997). Segundo Secchi (2009 p. 349), o gerencialismo é definido como modelo organizacional que se utiliza de prescrição para a efetividade das organizações públicas. Complementa essa análise Clarke e Newman (2012), ao destacarem que o novo modo de administração das instituições públicas colocou como ponto chave a questão das decisões ancoradas no princípio da eficiência que, por sua vez, tem reflexos nas transformações dos valores organizacionais.

Para Santos (2016), a administração pública gerencial se coloca como um grande corte na trajetória da administração burocrática, que tinha como premissa rigor em procedimentos, em detrimento dos efeitos/desempenho. Secchi (2009) ressalta que esse modelo vem ancorado nos valores da eficiência e eficácia, mas também carrega a visão de competitividade da gestão pública, dando ênfase aos resultados. Nesse sentido, novos elementos surgem para reorientar e promover o aperfeiçoamento dos processos administrativos centrados não mais nos processos, mas no estímulo do alcance de metas e de entregas, realçando, assim, a importância de uma maior participação dos atores interessados na gestão e governança do setor público.

Em síntese, pode-se destacar que a GPR, ao assumir como premissas a transposição das 'boas práticas' do mundo corporativo para o setor público, defendendo, pois, a redução da máquina administrativa, o aumento da eficiência e a criação de normas específicas para responsabilização dos atores envolvidos, trazem, segundo Matias-Pereira (2010 p. 112), enormes desafios para que as organizações públicas inovem nos seus processos administrativos. Nesse sentido, o autor ressalta que a relação do Estado com o setor privado e também com o terceiro setor tem provocado mudanças relevantes na gestão pública, que passa a ser demandada a conceber e implementar políticas inovadoras para o aperfeiçoamento da interação entre os atores sociais e os gestores e servidores públicos.

2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA À LUZ DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

O conceito de governança, conforme ressaltado acima, assume diferentes semânticas na literatura especializada, sendo utilizado na iniciativa privada como governança corporativa. Segundo Almeida (2008), trata-se de um conjunto de princípios e práticas que passam a reger a relação dos diversos atores sociais, com a finalidade tanto de garantir informações seguras aos interessados como melhorar o desempenho das organizações. Segundo Batista (2016, p. 38-39), nos estudos sobre governança, algumas precisões conceituais devem ser melhor definidas, em virtude das similaridades semânticas e abordagens distintas, dando um especial destaque para as distinções e complementariedades entre os conceitos de governabilidade, gestão e governança. Sobre o tema, Batista (2016, p. 39) vai destacar que:

Governabilidade assumiria os significados de capacidade de governar, liderar o governo e o poder de governo; [enquanto] **Gestão** [é entendida como a] ação de fazer [própria da administração, materializada nos atos de] contratar, comprar, pagar, licitar, entre outros; e [...] **Governança** [é definida] como uma ação de dirigir, monitorar, supervisionar e articular a gestão (alta administração) (**grifos nossos**).

Com base nas definições destacadas, pode-se inferir que o conceito de governança, além de assumir diversos conceitos também provoca uma confusão de entendimento em relação aos demais conceitos destacados (gestão e governabilidade). Para Santos (2001), a governabilidade seria a capacidade governativa, incluindo aspectos operacionais do aparelho do Estado, além de estruturais e organizacionais próprios da gestão, refletindo, pois, nas dimensões relacionadas à economia e política. Araújo (2002) reforça que governabilidade se associa às condições substantivas/materiais ao exercício de poder e legitimidade do Estado, mantida a relação com a sociedade civil e o mercado em regimes democráticos.

A literatura tem apontado também que há uma confusão no juízo sobre governança e governabilidade. A esse respeito, Zorzal e Rodrigues (2016, p. 6-7) assinalam que o primeiro se refere à capacidade financeira e administrativa para governo estabelecer políticas, enquanto que o segundo se resumiria à capacidade política do governo atuar. Ressalta-se, ainda, que, na academia, o termo governança tem precedentes remotos, sobretudo no campo da economia e no âmbito da administração pública, associados às políticas definidas pelo Banco Mundial (BM) e FMI, já na década de 1980, ao defenderem a diminuição do tamanho do Estado para torná-lo mais racional e eficiente.

Acrescentam, ainda, Zorzal e Rodrigues (2016), que o BM emitiu, naquele contexto, Relatório denominado de *Sub-Saharam Africa: from crisis to sustainable growth* (WORLD

BANK,1989), que trata da crise de governança naquele país como uma das causas do atraso nos níveis de desenvolvimento. Reforçam, ainda, citando o IOG – *Institute on Governance* (2014) – organização sem fins lucrativos fundada no Canadá, em 1990, para estimular a boa governança –, que a governança, dentro das diversas conceituações, estaria alicerçada em três dimensões centrais: autoridade, tomada de decisão e *accountability*.

Pode-se inferir que a governança como arcabouço teórico e prática administrativa nas organizações públicas vêm sendo discutida, com maior ênfase, a partir da atuação do BM que passou a orientar, desde os anos de 1980, os países em desenvolvimento, dependentes de seus recursos, a adotarem práticas de boa governança. Nesse passo, grandes empresas, sob pena de não correr riscos face a problemas ocorridos por fraudes fiscais, na década de 1980, passaram a se profissionalizar. Nessa lógica, as organizações têm investido esforços para dirimir os impasses entre atores, sendo definido, como “principal”, acionistas – que detém o patrimônio – e, como “agentes”, aqueles encarregados de administrá-los que deveriam criar instrumentos eficientes para prestar contas aos primeiros.

No centro dessa discussão, a Teoria do Conflito de Agência passou a ser estudada por vários pesquisadores, e, a partir desse contexto, como destacado por Silveira (2002, p. 14):

O potencial de privação da riqueza dos investidores pelos gestores numa situação de separação de controle e propriedade, ou como o potencial de privação da riqueza dos acionistas minoritários por acionistas controladores numa situação em que os controladores exercem poder quase total sobre os gestores.

Complementando esse entendimento, Barbosa (2017, p. 27) aduz que “[...] através da utilização de práticas de boa governança, serão utilizados mecanismos de controle que inibam esses dois tipos de privação, a custos menores e, assim, garantir que o comportamento dos gestores estivesse alinhado ao máximo com o interesse dos acionistas”.

Com base nas abordagens acima, é importante destacar experiências de concepção e implementação de governança na Administração Pública em diferentes países. Esse esforço permitiu identificar alguns estudos que destacaram as melhores práticas de governança para o setor público. Conforme Cavalcante *et al.* (2012), o *Australian National Audit Office* (ANAO), criado em 1901, como o escritório do auditor geral, tornou-se, em 1997, um órgão independente de auditoria do parlamento da Austrália. A sua função principal era atender ao Parlamento com uma avaliação independente sobre a atuação da Administração Pública do referido país e auditar os relatórios financeiros (ANAO, 2010, 2011).

Esse órgão criou um guia de melhores práticas em governança denominado de *Better*

Practice Guide (BPG), no qual estabelece o papel e as responsabilidades dos comitês de auditoria lotada no setor governamental da Austrália (ANAO, 2008). As responsabilidades foram propostas por áreas de atuação dando ênfase aos seguintes aspectos: gestão de risco; estrutura de controle; a *accountability* externa; conformidade de acordo com legislação e auditorias interna e externa, adotando padrões para o atendimento de cada uma desses segmentos (ANAO, 2008).

Ao estudar a dimensão controle, comparando com as abordagens feitas pelo IFAC e CIPFA, observam que há uma convergência dos princípios de transparência, integridade e *accountability*. O que explica o fato de terem chegado à convergência das seguintes práticas de governança: segurança em relação aos riscos, estabilidade decorrente da ação dos controles internos; confiabilidade observada nos demonstrativos financeiros; e transparência por meio das informações da entidade no âmbito interno e externo.

Com base nesse compromisso, o PSC/IFAC, no ano de 2001, lançou orientações das bases da governança corporativa para o setor público, mediante a publicação do “Estudo 13”. O documento integra orientações sobre os princípios, diretrizes e práticas de governança para a gestão pública. Dentre as dimensões propostas, vão destacar os princípios da Transparência, da Integridade e da Responsabilização (*accountability*), inspiradas no Relatório de Nolan (*The Nolan Report*). O referido documento vai recomendar sete princípios que deveriam regular a vida pública e conclama que as entidades envolvidas preparassem os seguintes códigos de conduta do servidor/gestor público: abnegação; integridade; objetividade; responsabilização; transparência; honestidade; e liderança (IFAC, 2001).

Nos termos definidos pelo IFAC, a função fundamental da ‘boa’ governança no setor público é garantir que as organizações alcancem os resultados pretendidos, agindo sempre em prol do interesse da sociedade. Ao admitir a concepção definida por esse instituto, o TCU vai reafirmar os princípios-chave da ‘boa’ governança, que passaram a orientar a administração pública no Brasil, a partir dos anos de 1995: (a) Garantir comportamento íntegro, com forte compromisso com valores éticos e respeito às leis; (b) Garantir a transparência e engajamento das partes interessadas; (c) Definir resultados econômicos, sociais e ambientais sustentáveis; (d) Determinar intervenções necessárias para otimizar a realização dos resultados pretendidos; (e) Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e de cada indivíduo; (f) Gerenciar riscos e desempenho, por meio de controle interno robusto e forte gestão financeira pública; e (g) Implementar as boas práticas em matéria de transparência, comunicação e auditoria, a fim de que a prestação de contas seja eficaz (BRASIL, 2014).

Alguns autores defendem a governança de forma ampliada, a exemplo do que define

Marques (2007), ao reforçar a integração à estrutura de gestão, planejamento, informação de desempenho, gestão de risco, concordância e controles, auditoria, valores e códigos de ética com a administração das entidades públicas. Santos *et al.* (2012) vão acrescentar que muitas características que irão integrar sistema de governança já estavam presentes nas organizações, embora sem uma formalização. Citando Resmini *et al.* (2016), os referidos autores reforçam a importância de se adotar modelos reconhecidos destacando como exemplo o estudo da IFAC (2001), que podem contribuir para que os órgãos públicos possam alcançar resultados mensuráveis e de fácil compreensão para a população, para, assim, exercer uma participação mais efetiva. No entanto, é preciso reconhecer que a análise da realidade das organizações públicas tem revelado que se trata de uma questão delicada, tendo em vista as singularidades e as complexidades que conformam o setor público, em comparação com o segmento privado.

Sobre essa questão, Ramos (1983, p. 6), na sua obra intitulada “*A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade*”, desenvolve argumentos sobre a teoria de modernização, nas quais vai destacar duas características que se associam à questão de importação de modelo: (i) Pressupõe que a “modernidade” não está localizada em qualquer lugar do mundo precisamente; que o processo de modernização não se deve orientar segundo qualquer arquétipo platônico e; (ii) Subtende que toda nação, qualquer que seja configuração, terá sempre possibilidades próprias de modernização, cuja efetivação pode ser perturbada pela sobreposição de um modelo normativo, rígido, alheio àquelas possibilidades. Apesar do raciocínio do autor se reportar a questão da modernidade, é possível observar clara relação no que diz respeito à transposição de modelos ditos ideais, que teriam como ideário a ser perseguido padrões concebidos pelos países cêntricos. O que demonstra que essa preocupação com a transposição acrítica de modelos externos vem sendo feita há anos, não estando essa discussão ainda pacificada, e isso significa reconhecer que trazer essa reflexão para esse estudo é um tema atual.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, além do aspecto sociológico, o citado autor acentua em suas considerações sobre a gestão de validações consensuais, na qual o fato de um grupo de pessoas concordarem com certas ideias farão delas válidas ou muitas delas forem afinadas a certos vícios não os tornariam virtudes. Tal pensamento se enquadra, portanto, na análise das organizações atuais onde a alta gestão tem assumido determinadas posições políticas que vão influenciar outros atores no processo de mudança de práticas de gerenciamento com o entendimento que será seguido pelos demais atores no contexto organizacional.

Aqui, cabe ressaltar, como exemplo dessa visão crítica trazida por Ramos (1983), o papel assumido pelo IFAC, que, para atender a especificidades do setor público, cria um setor específico, denominado de Comitê do Setor Público (PSC), que vai assumir a liderança da publicação do famoso *Study 13* que contém recomendações de ‘boa’ governança para o setor público, baseadas nos princípios de Transparência, Integridade e *Accountability*, conforme destacado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Princípios de Governança para o Setor Público do IFAC

PRINCÍPIOS	ASPECTOS RELEVANTES
TRANSPARÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança dos <i>stakeholders</i>(interessados) nas ações da administração; • Publicizar em linguagem clara as informações sobre os atos administrativos; • Incentivar a participação dos interessados por meio de canais de comunicação.
INTEGRIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de padrões de decoro, probidade e objetividade na gestão pública; • Princípio associado na qualidade e resultados das decisões administrativas e normativas instituídas; • Influencia no desempenho institucional e na qualidade dos relatórios de prestação de contas.
ACCOUNTABILITY	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona-se a prestação de contas dos gestores e instituição das incumbências delegadas, desempenho institucional submetido aos órgãos de controle externo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) adaptado do IFAC (2001).

Estes abrangem quatro dimensões que apresentam subdimensões correspondentes e irão nortear as práticas de governança nas organizações públicas, conforme demonstrado nos manuais elaborados pelo TCU, pautados nos seguintes aspectos ou variáveis centrais: (i) Padrões de comportamento; (ii) Estrutura e Processos Organizacionais; (iii) Controle; e (iv) Relatórios Externos. Os padrões de comportamento estão relacionados à forma como a gestão exerce a liderança na determinação dos valores e padrões da cultura interna, apresentando subcategorias que orientam as práticas de governança: liderança e código de conduta (IFAC, 2001, p. 14).

Estrutura e Processos Organizacionais diz respeito à forma como a alta gestão é designada, dando atenção ao papel e responsabilidades assumidas e como são asseguradas, apresentando como subcategorias: a Responsabilidade Estatutária; a Prestação de Contas do dinheiro público; a Comunicação com *Stakeholders*; e Papéis e Responsabilidades (associados ao Equilíbrio de Poder e Autoridade; corpo Diretor; Presidente; Não Executivos em órgão

diretor; Diretoria Executiva e Política de Remuneração) (IFAC, 2001, p. 14).

Quanto à dimensão de Controle, o IFAC vai ressaltar que trata de vários controles que devem ser utilizados pela gestão, associados aos objetivos institucionais, de forma a garantir eficiência e eficácia e também confiabilidade dos relatórios internos e externos e no que se refere ao cumprimento de normas. Para tanto, defendem o uso dos seguintes direcionamentos: Gerenciamento de Risco; Auditoria Interna, Comitês de Auditoria; Controle interno; Orçamento; Gestão financeira e Treinamento de Equipe (IFAC, 2001, p.14). Por último, a dimensão dos Relatórios Externos se refere à maneira como a gestão faz a sua demonstração da responsabilização financeira, do uso dos recursos públicos e do desempenho Institucional, com esses direcionamentos prioritários: Relatório Anual; Uso de Padrões de Contabilidade apropriados; Medidas de Desempenho; e Auditoria Externa (IFAC, 2001, p. 14).

2.2.1 Governança Aplicada ao Setor Público

Para Cardozo (2012 p. 46), a questão da utilização das ‘boas práticas’ de governança, seja em nações desenvolvidas ou em desenvolvimento, no âmbito privado ou público, requer o uso de princípios gerais aplicáveis que estejam em sintonia com os objetivos da organização e as partes interessadas, a transparência e a entrega de resultados. Com base nessa concepção, diversas entidades internacionais estabeleceram princípios basilares para guiar a execução de ‘boas práticas’ de governança no setor público. Enquanto a ANAO (2002) destaca princípios da liderança, compromisso, integridade, accountability, transparência e integração, o IFAC (2001), por sua vez, incorpora outros princípios, a exemplo da abertura, integridade, responsabilização, liderança, código de conduta, objetividade, integridade e honestidade.

Segundo Gonçalves (2005), a governança no plano conceitual engloba três premissas centrais: o aspecto instrumental (relativo ao processo); a participação dos atores nas tomadas de decisões; e a persuasão das relações e ações entre os atores. Para que a governança produza os efeitos almejados, essas premissas devem ser articuladas. Para Slomski, Mello, Tavares Filho e Mâcedo (2008, p.129), esse conceito pode ser resumido da seguinte forma:

Oferecer um conjunto de princípios e elementos comuns adaptados à realidade de cada país, que considere aspectos relacionados à liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência, com o objetivo de maximizar o bem-estar da sociedade.

Completando esse debate, Marques (2013) vai ressaltar que a governança corporativa não tem por objetivo intervir na autonomia das organizações, mas propiciar condições de equilíbrio na competitividade e produtividade, com transparência. Sua transposição para o setor público, para Matias-Pereira (2010), pode ser entendida como um sistema que determina o equilíbrio de poder entre governantes, gestores, servidores, cidadãos em uma organização. A governança no âmbito público visa, portanto, fortalecer a Instituição para que os objetivos sejam atingidos através do funcionamento dos sistemas de controle, supervisão e prestação de contas, garantindo, assim, ao equilíbrio da gestão.

Nesse contexto, pode-se inferir que se a própria iniciativa privada que possui estrutura administrativa mais simples não almeja a interferência na autonomia da Organização, também não deveria haver imposição nas organizações públicas que são mais complexas, em função da natureza de sua atuação. A partir das considerações de Matias-Pereira (2010), tomando como exemplo uma instituição pública, é possível perceber uma linha tênue ao se considerar um ente público de ensino com sua natureza complexa se não estiver preparado para essa adoção. O que implica considerar que a governança imposta a essas instituições pelos órgãos de controle, suscita a questão se não estaria usurpando a já combatida autonomia do setor público, muito embora sem entrar no mérito de que os princípios norteadores tenham sua importância e sejam adequados a situações do momento atual (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Pode-se deduzir das interpretações acima resumidas que a tensão entre os atores, já evidenciada no setor corporativo, passaram a ser estudadas também como instrumentos para melhorar a qualidade da gestão do setor público. Nesse sentido, governança pública, conforme Matias-Pereira (2010, p. 113), “[...] pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre envolvidos em uma organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos”. Disso, implica-se admitir que a governança pública carrega a ‘ideia-força’ de interferir, positivamente, nas relações dos entes públicos com o cidadão, na medida em que se acentua e impõe as diretrizes para o cumprimento das ações de prestações de contas e da transparência dos atos praticados (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para a OCDE (2004), os princípios são instrumentos norteadores para as boas práticas de governança que podem ser adaptados, conforme a realidade do país e região. Entretanto, ao analisar experiências em organizações (privadas e públicas) em âmbito nacional, observa-se uma tendência de utilização dos modelos exitosos que se traduzem, fundamentalmente, nos princípios universalizados da *transparência e accountability*.

Alguns estudos tratam a *transparência* com graus variados de entendimento. Segundo Michener e Berch (2011), a qualidade desse princípio assume duas dimensões centrais: a *visibilidade* (a informação visível) e também a *inferibilidade* (a informação útil e verificável). Complementam que essas duas dimensões se completam e também podem se sobrepor, em alguns casos. Resumindo, Zorzal e Rodrigues (2016) proferem que a *transparência* se associa à divulgação de dados de forma oportuna, completa, acessível e com clareza e precisão, ressaltando, que esse princípio não é a mera disponibilização de dados de uma organização aos seus interessados, com os ares de democratização de uma gestão.

2.2.2 Uma Análise da Experiência Brasileira de Governança Aplicada ao Setor Público

Ao transpor esse raciocínio para a realidade das Universidades e Institutos Federais brasileiros, verifica-se que há, ainda, um longo caminho a ser vencido, sobretudo, pela participação limitada da sociedade no planejamento e acompanhamento dessas instituições. Convém salientar que existem por força normativa, os assentos de representatividade da sociedade no chamado Conselho Superior das IES, como órgão máximo decisório, mas a empiria revela que esse instrumento de participação têm tido ações incipientes nesse sentido. Por outro lado, apesar de avanços no plano governamental com a Lei de Acesso à Informação (LAI) observa-se que falta uma política específica e sistematizada para incluir a participação dos cidadãos nas decisões institucionais, o que, de certa forma, constitui-se em um enorme desafio a ser superado, especialmente para o alcance de modelos inovadores que pressupõem a ampliação e efetividade do controle social.

Em termos de trajetória de pesquisas sobre governança corporativa no setor público, vários trabalhos focaram nas recomendações do IFAC. Segue-se como exemplo a análise de Santos (2016), onde aponta que Mello (2006) foi um dos pioneiros nessa temática no Brasil, ao estudar a aplicabilidade das práticas de governança recomendadas pela IFAC (2001) na administração pública federal, durante os governos de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva, tendo, como resultados, evidências mínimas de governança.

A partir desse estudo, seguiram-se outros, citando-se os referentes aos entes da união, como o trabalho de Viana (2010), que se propôs a verificar o comportamento dos municípios com o uso dos princípios de governança, em que se concluiu que esta utilização apresentou resultados positivos em relação aos que não usaram. Outro trabalho foi o de Silva (2012), que analisou as práticas de governança do relatório do Fundo Nacional de Desenvolvimento da

Educação (FNDE), no qual constatou que a presença das práticas de governança na gestão do fundo se revelou incipiente (ou mediana).

Em estudos mais recentes sobre essa temática inclui-se o trabalho de Santos (2016) que fez uma análise sobre os mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior da Paraíba (incluindo a UFPB e o IFPB), revelando como resultados a indicação de que é preciso adaptar os mecanismos de governança para que os referidos órgãos na medida em que avalia que há diferenças lógica e conceitual das organizações públicas, em relação às corporações privadas (SANTOS, 2016).

Merece destacar, ainda, a experiência do IBGC, que tomou a iniciativa de fomentar a governança elaborando o “código das melhores práticas de governança corporativa”, ancorada nos seguintes princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade. Essa abordagem tem inspirado outras organizações públicas nacionais que tem atualizado esse código que conta com algumas versões, mas mantem o entendimento dos referidos princípios.

Nessa seara, tem ganhado destaque a publicação intitulada “Governança Pública: Referencial Básico de Governança (RBG) (TCU, 2014)”, que sistematizou as práticas de governança pública no Brasil nos anos recentes. A publicação foi inspirada nas concepções, princípios e experiências difundidas por vários órgãos e entidades internacionais, ligadas à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); ao Banco Mundial, ao FMI, à Fundação Internacional de Contadores (IFAC), ao IBCG e à Comissão de Valores Imobiliários (CVM).

No caso da experiência brasileira, observa-se que foram acatados os conceitos e as recomendações das organizações internacionais, que podem ser observadas nos instrumentos e manuais elaborados pelos nossos órgãos de controle externo, representado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e interno, pela Controladoria Geral da União (CGU), sendo o primeiro responsável pela análise de aprovação das contas das organizações públicas federais, com poder de expedir procedimentos para ressarcimento ao erário, em caso de comprovação de ilegalidade ou descumprimento dos princípios de governança pública.

De acordo com Linczuc (2012), a CGU tem se constituído como um ator de destaque na disseminação dos princípios da governança corporativa no setor público, sendo percebido em várias atuações, mas, sobretudo, por ocasião da prestação anual de contas obrigatória por lei, além do estreito relacionamento com o trabalho do TCU, todavia é este quem assume o papel central na definição e no acompanhamento das atividades públicas, assumindo, desse modo, a função de guardião do patrimônio da sociedade. Para cumprir essa missão tem aperfeiçoado os seus instrumentos de controle, promovendo estudos que convergem para a

consolidação dos princípios da governança nas Organizações Públicas (LINCZUC, 2012).

Desse modo, pode-se inferir que os relatórios exigidos pelo TCU e CGU passaram a destacar o atendimento dos princípios da transparência, integridade, prestação de contas, liderança, estratégia e controle (TCU, 2014). No que concerne à previsão legal nacional, esses órgãos de controle vão observar as determinações contidas no Art. 70 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que define que:

A fiscalização contábil, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder (BRASIL, 1988).

Isso implica reconhecer, para Santiago (2015), que a CF/88 ampliou as competências desses órgãos, sobretudo no que concerne ao alcance das fiscalizações, conferindo-lhes maior responsabilidade perante a sociedade. Complementando essa observação, aponta que o trabalho do TCU, no que se refere ao controle, atenta para os princípios de eficiência, eficácia e economicidade, não ficando limitado apenas aos aspectos da formalidade, mas avançando nos resultados da gestão pública (SANTIAGO, 2015), o que permite avaliar, em certa medida, como está se dando a governança nas Instituições públicas. Esse compromisso tem levado o tribunal a contribuir para o avanço da sociedade na busca de seus direitos, elevando para esse fim o número de normativas que buscam dar maior transparência à atuação dos órgãos públicos, a exemplo das regras que garantem o acesso à informação, no respeito aos direitos dos cidadãos e na responsabilidade do Estado.

Merece destacar, também, papel relevante no esforço assumido pela CGU, na medida em que tem se alinhado com as ações do Tribunal, especialmente ao admitir como estratégia de ação definir recomendações aos órgãos públicos como resultados das auditorias. Nesse compasso, é relevante destacar leis e decretos que foram publicados visando institucionalizar, direta ou indiretamente, as estruturas de governança no Brasil: (i) a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); (ii) a Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, denominada de Lei da Transparência; (iii) a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação; (iv) o Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 que regulamentou a Lei de acesso à Informação (LAI); e (v) a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014, sendo chamada de Lei de Marco Civil da internet. (ZORZAL; RODRIGUES, 2016). É importante complementar esse rol de normativas

o caput do Art. 1º da CF/88, que estabelece que o Brasil “[...] constitui-se em um Estado Democrático de Direito”. (BRASIL, 1988), o que significa reconhecer, conforme destacado no RBG-TCU, que o cidadão tem poder para escolher seus representantes e que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo (RBG, 2014, p.16).

Ainda sobre o arcabouço normativo, além do que foi definido na CF/88, merecem ser destacados outros instrumentos que surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles: (i) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994); e (ii) a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000) que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; (iii) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios Constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; (iv) a Lei 12.813/2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e (v) instrumentos de transparência, como a LAI (Lei 12.527/2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e conduta de agentes públicos, consoante com o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração (TCU, 2014, p.17).

Merece observar, ainda, que os trabalhos de auditoria pelos órgãos federais de controle junto às instituições públicas com o propósito de realizar levantamentos iniciais sobre a governança na área de tecnologia da informação e educação com vistas a uma preparação das auditorias nesse direcionamento começaram em 2012 e 2013. Mais recentemente, sobreveio a publicação do Decreto nº 9.203, publicado em 23/11/17, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta e fundacional, no qual se define a governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017).

Esse Decreto oficializa, portanto, o que já vinha sendo implementado pelo TCU, a partir da publicação do Referencial Básico de Governança, em 2014, sendo positivados os princípios de governança no Art. 3º, que vai ressaltar a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e também a transparência. Acresce-se no referido Decreto, no Art. 6º, o destaque dado à incumbência da alta administração (gestores) de implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança, em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos.

2.3 ANÁLISE DO PADRÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS IFES

As Universidades são organizações voltadas para a transmissão e também produção de conhecimento, o que, segundo Araújo (1996), conforma um padrão típico para a estruturação de suas atividades. Isto significa admitir que, para tratar desse tema em seus domínios, seja fundamental conhecer a sua natureza institucional, cuja função primordial é a de promover educação superior e desenvolver pesquisas de modo a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. São, portanto, organizações especiais que para funcionar possuem singularidades e especificidades que as diferencia de outras organizações públicas e também privadas.

Nesse sentido, Borges e Araújo (2001, p. 65) apontam algumas características próprias das IES que refletem a natureza de uma instituição universitária, na qual se inclui o IF-Sertão-PE, pela similaridade de objetivos e ações: (a) possui elevado profissionalismo dominando as ações habituais; (b) as suas decisões são descentralizadas, o que interferem no ritmo de suas atividades; (c) revelam as dificuldades de estabelecer objetivos e metas devido à diversidade cultural dos atores; (d) revelam as relações de poder ambíguas e dispersas; (e) apresenta as dificuldades de coordenação de tarefas por participação de múltiplos atores; (f) revela metas ambíguas e vagas; (g) possui tecnologias diferenciadas por lidar com clientes diversos.

A partir das características, afirma o autor que, as IES configuram-se como ambientes organizacionais complexos, o que determina modos de gestão quotidiana diferenciados. Essas peculiaridades se refletem, sobretudo, na concepção e implantação de padrões administrativos que interfiram nos processos e estruturas organizacionais. Outros estudiosos, como Ferreira *et. al* (2006) e Pascucci e Mangolim (2012) afirmam que, independentemente da escolha, no meio universitário, há distância enorme entre plano elaborado das estratégias (planejamento) e âmbito da implementação, criando impasses que induzem organizações a buscarem modelos e paradigmas gerenciais do setor privado.

Nesse aspecto, Mintzberg (1994) alerta para as diferenças entre uma universidade e uma empresa, colocando que a lógica empregada em uma linha de montagem de automóveis (Fordista e Taylorista) é bem diferente das particularidades de uma Instituição de Ensino Universitário. Acresce-se à leitura que nesse ambiente organizacional a questão do legalismo por parte de alguns gestores contribui para dificultar, ainda mais, avanços nos procedimentos institucionais, impedindo a introdução de ações e práticas inovadoras nessas organizações (PESSOA, 2000; SANTOS, 2016).

Outros fatos que devem ser mencionados no rol das características das IES que permite ter mais clareza sobre o perfil dessas organizações é a dificuldade de mensurar os resultados da gestão agravado pela ausência da cultura do planejamento dessas Instituições (ARAÚJO; BORGES, 2001). Nessa direção, Kich *et al.* (2010, p. 5) ressalta que planejamento estratégico passa a ser uma ação indispensável para a gestão dessas IES, assentado, segundo o autor, em dois caminhos: (1) nos conceitos sobre o tema; e (2) na dinâmica da construção adequada as especificidades desse perfil de organização. Nesse caso, afirmam que papel do gestor assume grande responsabilidade nessa questão, ressaltando que deve ter discernimento de procurar soluções dentro dos estudos e/ou tecnologias produzidos no âmbito da própria Universidade.

No âmbito do reconhecimento da complexidade da Universidade, Kich *et al* (2010) profere que o modelo de planejamento estratégico não pode ser encaixotado ou replicado sob pena de fracassar. Marques (2013) coaduna com essa visão, ao afirmar que essas instituições requerem mudanças na forma de Planejamento com foco tanto nos aspectos da melhoria dos processos como na inclusão dos atores, de modo a promover uma discussão livre entre os diversos interessados para que o instrumento se revele eficaz.

Nesse compasso Estrada (2001) destaca que no caso dos Institutos Federais, apesar de possuírem estrutura organizacional similar às demais IES, apresentam peculiaridades próprias destoantes, em grande medida, das demais organizações do setor público. Dentre as principais singularidades dos IFs destaca que assumem outras responsabilidades de cunho social, especialmente ao integrar às responsabilidades com a oferta de educação superior, atende também as demandas do ensino médio e técnico. Para além dessas funções educacionais, merece destacar o fato de que os Institutos foram criados também com uma missão especial de interiorizar a educação no país, o que os qualifica como instituição fomentadora de ações dirigidas para o desenvolvimento socioterritorial.

Para Farrant e Fielden (1996), o fato de as Universidades serem ambientes complexos de gestão requer um aprofundamento do seu funcionamento, diferentemente da utilização de modelos adaptados do setor privado. Essas instituições precisam desse conhecimento para se contrapor imposições de modelos que não atendem aos objetivos e dinâmicas institucionais, educacionais e sociais próprias. Sobre esse entendimento, salienta Borges e Araújo (2001) que a compreensão da atuação própria das Universidades é fundamental para a concepção e implementação de ações de planejamento, dado que esses processos teriam forte repercussão na estrutura e na definição dos arranjos institucionais.

A esse respeito, merece citar o estudo de Silva (2016, p.73) sobre a identificação de características nas IFEs associados ao planejamento estratégico que tem pertinência com esse estudo. Para a importação de modelos da realidade do mundo empresarial não é adequado para os sistemas complexos e frouxamente articulados das IES, dando destaque para o caso das IFEs. Reforça essa perspectiva crítica de Silva (2015), conforme mostra o Quadro 2 de estudo feito pelo citado autor sobre a realidade das IFEs, onde apresenta de forma resumida a natureza dessas organizações, a partir da visão de diferentes pesquisadores que vão associar diversas dimensões importantes que caracterizam as respectivas estruturas organizacionais.

Quadro 2 - Situação das IFEs

VARIÁVEL	SITUAÇÃO IFES	AUTORES
Governança	Poderes centrais emitem em excesso normas para IFES, gerando rigidez e formalismo desnecessário, a fim de controlar e influenciar o seu processo de decisão.	Santos <i>et al.</i> (2009), Brontti <i>et al.</i> (2000), Vianna (2004)
Estrutura organizacional	Existe uma necessidade de estrutura de poder mais definida e adaptada às necessidades de cada instituição, para que as fórmulas de seus objetivos sejam mais alinhadas ao das IFES como um todo.	Borges e Araújo (2001), Cunha (1995), Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005).
Variação no ambiente externo	As IFES são muito suscetíveis ao ambiente de atuação, devido ao fato de que exercem diversas funções. Porém, suas reações são lentas.	Vianna (2004), Estrada (2001).
Interesses difusos	Os seus objetivos são ambíguos e além deles e das metas da instituição, a própria definição de missão pode ser afetada por devido a esse desalinhamento.	De Araújo (1996), Estrada (2001).
Maturidade em planejamento	Há pouca cultura de planejamento dentro das IFES, além disso se tem crença de que a formulação de estratégias esta desvinculada da implantação e os métodos utilizados não geram confiança nos <i>stakeholders</i> .	Meyer Jr. (2004), Borges e Araújo (2001), De Araújo (1996).
Envolvimento da comunidade	Existe a preocupação com o respaldo da comunidade acadêmica dentro das IFES, mas no planejamento estratégico o envolvimento não é grande.	Cunha (1995), De Araújo (1996).
Experiência prática	Há pouca experiência na implementação de estratégias, aliada ao fato de os dirigentes não terem a capacidade de quantificar e especificar as ações. Isso caracteriza a falta de preparo da gestão universitária aos conceitos mais modernos, visto que hoje o planejamento é realizado de maneira intuitiva.	Cunha (1995), Estrada (2001), Meyer Jr. (1991).

Gestão de Informações	As IFES têm dificuldades em mensurar e organizar os resultados de suas ações, portanto faz-se necessário um sistema de informações que ajudem o controle do planejamento e da administração.	Borges e Araújo (2001), De Araújo (1996).
Conhecimentos institucionais	Existe dentro das próprias IFES a multiplicidade de concepções e de entendimento sobre o que ela realmente é.	De Araújo (1996), Borges e Araujo (2001).
Métodos de planejamento	Há muito o que fazer para viabilizar o planejamento estratégico como um instrumento gerencial, precisam ser criadas não apenas condições materiais, mas principalmente de legitimidade, para que esta prática seja institucionalizada.	De Araújo (1996), Araújo (1996).
Resistência a mudanças	A resistência é grande devido à cultura organizacional característica de instituições públicas, o receio da perda de poder e a dificuldade de compreender as mudanças realizadas pelo planejamento estratégico.	Meyer Jr. (2004), Cunha e Sobrinho (2002), Moritz (2012).

Fonte: Silva (2015).

Com base na relevante análise apresentada no quadro acima é possível reconhecer não ser possível abordar o aspecto da governança sem considerar a complexidade que envolve o processo complexo de gestão dos IFs, dando destaque especial para a relevância do estímulo à participação dos atores interessados. Dentro desse contexto, o autor ressalta a importância e urgência no desenvolvimento de estudos que contribua para o aperfeiçoamento da capacidade de gestão dessas instituições. Kotler e Murphy (1981) reforçam essa visão ao colocar que a maioria das Universidades não possui estruturas para o planejamento e ocupam a maior parte do tempo com as rotinas administrativas, ressaltando que toda a energia da gestão está dedicada ao atendimento das políticas de Governo na seara do planejamento orçamentário.

Ademais, pontuam, ainda, que os próprios Órgãos de Controle governamental (TCU e CGU), ao possuírem modelos mais sofisticados de fiscalização, oriundos do mundo privado, tem imposto uma lógica de administração sem maiores discussões tanto pela falta de uma cultura adequada de planejamento, como também pela rigidez com a qual têm sido tratados os temas referentes às questões de governança e gestão.

De outro ângulo, considerando o contexto adverso, tanto em âmbito interno e externo, somam-se as considerações feitas por Simão (2004) ao afirmar que os estudos práticos sobre gestão universitária são escassos. Moritz *et al.* (2012, p. 234) complementam essas críticas ao ressaltar que se fala da universidade em si mesmo, sobre sua estrutura, missão, objetivos mas

chama a atenção o fato de que pouco se conhece sobre a percepção dos seus gestores sobre suas próprias atuações. Nessa mesma direção, Rizzatti e Rizzatti Jr (2004) apontam que alguns dos problemas de gestão das universidades residem na baixa qualificação dos seus dirigentes e na falta de conhecimento teórico da função administrativa, o que acaba por induzir que atuem de forma empírica, sujeito, portanto, a riscos e ao conservadorismo.

Acresce sobre esse debate Kich *et al.* (2010, p. 4), ao afirmarem que as Universidades, em que pese a sua complexidade, não tem um sistema de planejamento próprio, usando adaptações da iniciativa privada e imposições do governo central. Adicionam, ainda que os gestores das IES acabam dirigindo de forma amadora, uma vez que são bons professores, mas não são administradores. Nessa mesma perspectiva, Moritz *et al.* (2012) complementam que a gestão de universidades não requer só bons administradores mas, sobretudo, exige lideranças compromissadas com valores éticos e acadêmicos avalizados pela comunidade universitária.

No tocante à sujeição da gestão, em relação hierárquica ou normativa, cabe salientar que, apesar de possuírem autonomia didático-científica, administrativa, financeira e também patrimonial, as IES obedecem aos princípios de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Por utilizarem recursos públicos estas instituições estão sujeitas, portanto, às normativas previstas pelo TCU, situação que acaba por acrescentar dificuldades pela rigidez burocrática na estrutura e normativas de um ambiente já reconhecido como bastante complexo.

Para Araújo e Borges (2001), a avaliação dos resultados nas organizações privadas é feito de forma rápida em bases mensuráveis, ao passo que nas Instituições de Educação Superior, no que concerne ao ensino-aprendizagem e na recriação do conhecimento, não se dá na mesma conformidade, pois recebe forte influência da intervenção humana. Dessa forma, impor a sistemática de uma lógica privada nessas Instituições se traduz no agravamento das condições de gestão que já enfrentam problemas.

Autores como Roczanski e Tomasi (2010) sugerem a independência direta das organizações políticas, mediante a adoção de modelos de governança corporativa, ressaltando que estas instituições possam tomar decisões baseadas nos princípios da economia e da eficiência, de modo a alcançar eficácia e efetividade. Diante disso, entendem que a forma de gestão dessas instituições avança no caminho de adotar os conceitos da governança privada incorporando princípios condizentes aos assumidos por diversas organizações na atualidade, conforme será abordada nos capítulos posteriores.

2.3.1 Os Desafios da Implementação da Governança nas IES

No cenário de grande avanço dos meios de comunicação, facilidades e dificuldades com o advento da globalização, impõe-se como consequência um maior acesso e pressão por parte dos atores sociais mais exigentes pelos seus direitos e serviços de qualidade. Nesse bojo os órgãos de controle ganham relevância e passam a cobrar a implementação de sistemas de monitoramento e avaliação das ações públicas e dos seus resultados. Isso posto, observa-se que as IES tem se colocado em uma posição de alerta na busca de alternativas para dar conta desses enormes desafios da gestão e governança pública.

Conforme discorre Santiago (2015), as Universidades para enfrentar os desafios na busca da qualidade incorrem em dois pontos importantes: (i) a contradição entre o excesso da burocracia decorrente das normas impositivas e a autonomia; e (ii) a implementação dos mecanismos de governança pela gestão que tragam em seu bojo o norte do monitoramento e o controle. Esse mesmo raciocínio pelas similaridades se aplica aos Institutos Federais.

Comungando com essa temática, Santos e Guimaraes-Iosif (2012) abordam que nas últimas décadas a presença do neoliberalismo se fez visível na educação superior, apontando para um serviço comercializável, tornando-se elementos de disputa por empresas particulares de ensino e que vão, progressivamente, deixando de ser caracterizadas como ‘ação de bem comum’. Acrescem, ainda, as autoras que a expansão e a governança da Educação Superior no Brasil estão recebendo influências das fusões e aquisições de institucionais nacionais pelo capital internacional. Essa influência do capital estrangeiro tem conferido um caráter de mercantilização do ensino, o que explica o poder do mercado na governança da Educação Superior que passa a trazer consequências na qualidade do Ensino, na autonomia universitária e no seu compromisso social com o acesso à educação no País.

Santos (2010) reforça esse entendimento ao ressaltar que a governança tornou-se um ponto forte da política de globalização neoliberal no qual chama à atenção para o não dito, como as transformações sociais, a participação popular, o confronto social, as relações de poder e a conflitualidade. Esse modelo preconizado nas bases do pensamento neoliberal, conforme destaca Tavares (2011), coloca o Estado em posição mínima de atuação e alavanca o mercado influenciando nas políticas. Nesse contexto, alguns autores salientam a influência dos organismos multilaterais que possuem em relação à criação de agendas que concorrem para interferir nos resultados e avaliações dessas instituições e que vão ter impacto na tomada de decisão. (AMOS, 2010; DALE, 2010).

Dessa forma, visualiza-se que a implementação de instrumentos de governança se tornou uma força da política da globalização neoliberal que, segundo destaca Santos (2010), reflete uma rede de ideias pragmáticas de padrões de comportamentos cooperativos, de modo a articular atores com interesses diversos. Complementando, esse alinhamento sobre o tema, Tavares (2011, p.180) adverte que esse padrão de governança instituído deve se traduzir na “[...] capacidade que o Estado tem de reduzir a dimensão pública, impondo sua minimização na condução das políticas públicas, as quais passam a depender do mercado, na dinâmica própria da esfera do privado”.

Diante disso, pode-se inferir que as instituições de educação superior públicas passaram a ser obrigadas a investir em práticas de governança no sentido de buscar melhores formas de gestão, de acordo com suas realidades e respectivos instrumentos de planejamentos, de modo a inserir ações que estimulem a participação da sociedade que se constitui em ator importante da governança pública. Conforme pontua Silva (2016, p. 15):

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas nesse cenário globalizado, buscando maior eficiência no serviço prestado, respeitando os códigos e valores de uma sociedade democrática. Em virtude da crescente complexidade da administração nas sociedades modernas, a prática da boa governança vem a contribuir para o alinhamento entre missão e visão com os demais objetivos e metas estratégicas.

Conforme salienta Santos (2012, p. 5), trata-se de um desafio para as Universidades compreender o complexo campo da governança na arena de disputa dos órgãos privados identificando os interesses dos agentes em relação à formação dos cidadãos. Marques (2013), profere que a implementação de sistemas eficazes de governança nessas instituições decorre da separação entre as funções executivas e de liberdade acadêmica. Complementa que as decisões devem ser tomadas preservando a independência e a responsabilidade dos membros do Conselho perante suas partes.

Para Cardozo (2012), a adoção das melhores práticas de governança nas organizações desenvolvidas e em desenvolvimento não se traduz em correta aplicação. Além disso, há que se considerar as diferenças entre as Organizações ditas como Desenvolvidas e aquelas em Desenvolvimento. Outros estudos vão destacar que, com a crescente escassez dos recursos orçamentários destinados as universidades públicas, torna-se, cada vez mais evidente, a necessidade de tornar os processos de controle descentralizados, transparentes, flexíveis e corresponsabilizados, com vistas a melhorar o desempenho das atividades primárias de ensino, pesquisa e extensão (PIRES; ROSA; SILVA, 2010).

Como qualquer outra organização pública, as IES são auditadas pelo TCU, por meio de avaliações gerenciais disponibilizadas nos documentos que integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Para alguns autores críticos dessa prática excessivamente normativista assumida pelo TCU, este órgão tem extrapolado a competência que seria essencialmente a de prestar auxílio à administração pública, através de ações de acompanhamento histórico dos índices de avaliações que pudesse subsidiar a autoavaliação institucional (FEREIRA; SANTOS; PESSANHA, 2013).

De acordo com Sales *et al.*, (2015, p. 2), a Constituição Federal concedeu autonomia as Universidades, a partir do reconhecimento de suas especificidades, mas ressalta que “[...] há contrapontos que não permitem a plena efetivação dessa autonomia, como a rigidez da legislação que envolve a definição da estrutura organizacional e o controle da aplicação dos recursos.” O que implica reconhecer que essas Instituições, ao enfrentarem as imposições da administração central acabam por assumir, progressivamente, as imposições de implantar as práticas defendidas pela NGP, baseadas na gestão por resultados e no estabelecimento de critérios de economicidade e eficiência para dar conta dos desafios impostos.

Para Roczanski e Tomasi (2010), as Universidades estão saindo do padrão de administração tradicional, burocrática e direcionando para mudanças focadas nos resultados e no atendimento aos cidadãos. De acordo com Cardozo (2012, p. 62), “[...] as expectativas geradas pelas universidades públicas perante a sociedade requerem um nível de qualidade que resista a todas as mudanças inerentes ao segmento nos últimos tempos”, o que implica considerar que as estruturas de governança devem ser melhoradas, sobretudo na prestação de contas, transparência, aspectos éticos e nas diversas responsabilidades imputadas.

Nesse compasso, se evidencia uma preocupação excessiva com o aparato normativo imposto e uma grande abertura e incentivos para que esses instrumentos prosperem nas Instituições e nos meios de comunicações de massa, como bem expressa Alcadipani (2016, p.12), prefaciando a obra *Teorias Administrativas Contemporâneas: diálogos e convivência*, afirma o citado autor que “[...] existe um espaço público totalmente disciplinado para que os teóricos de administração falem: são as revistas de negócio, os programas para o rádio e televisão e a literatura gerencial, tanto na área pública quanto na área privada”. Complementa sua leitura crítica afirmando que só se fala de resultados máximos para “desenvolver” o Brasil, se esquivando do debate das desigualdades social e econômica.

Essa situação, considerando sua abrangência, é evidenciada nos Institutos Federais com forte apelo impositivo de normas, agravada pelo não direcionamento do de tempo hábil para debater questões objetivas da Instituição com base no seu arcabouço de responsabilidade

social. O que resulta no total direcionamento institucional para atingir os resultados da gestão, grande parte desse pensamento ligado à atividade de rotina administrativa.

Para alguns autores, como Williamson (1991), Zylbersztajn (1995) e Rodrigues *et al.* (2011), os gestores por ocasião da confecção do planejamento estratégico da organização, devem escolher a estrutura de governança que melhor se adeque a sua realidade, tendo como parâmetro as práticas de mercado, híbridas e hierárquicas para que, ao final, tenha um menor custo de transação. Conforme Antonialli *et al.* (2015, p. 4), a forma de governança de mercado não possui regras específicas, sendo de caráter geral a qualquer tipo de transação, com baixos custos de burocracia e com o uso de contratos clássicos. A hierárquica ocorre quando os custos de governança são inferiores aos de mercado e o híbrido, com contratos administrativos podendo gerar altos custos com a burocracia e apresenta contratos implícitos, ressalta o autor. Por fim ressalta que o modelo de governança híbrida apresenta situações distintas das de mercado e hierárquica na qual sacrifica incentivos em relação a primeira e de cooperatividade com a última e mantém contratos clássicos.

A expansão das Universidades e a criação dos Institutos Federais e respectivas expansões apontam para uma importante mudança no ensino no País, no entanto, carece de uma política mais efetiva para ampliar e melhorar as condições administrativas que dê conta desse novo momento, fortalecendo a autonomia prevista em Lei e tão aviltada pela avalanche de controles estabelecidos, muitos dos quais criados sob uma ótica diferente da realidade das instituições brasileiras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a concepção e os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento dessa pesquisa. Nesse sentido, será destacado o método adotado, assim como abordagem metodológica, instrumentos de coletas de dados e parâmetros orientadores da sistematização, interpretação e discussão dos resultados. Será apresentando, também, a caracterização do *locus* e amostra utilizada, o perfil dos atores selecionados, assim como a forma de coleta de dados e as respectivas análises e tratamentos para responder ao problema formulado pela pesquisa. Como afirma Minayo (2011, p. 621), “[...] fazer ciência é trabalhar simultaneamente com teoria, método e técnicas”.

Para a melhor compreensão dos procedimentos metodológicos, é importante retomar o objetivo geral que orientou essa dissertação, cujo foco principal foi avaliar as implicações da política de governança pública no desempenho da gestão pública do IF Sertão-PE à luz da percepção dos gestores. Para tanto, buscou-se identificar, inicialmente, a concepção teórico-metodológica que tem guiado as chamadas ‘boas práticas de governança’ no setor público brasileiro, com vistas a reconhecer o nível de aderência aos padrões de gestão do instituto.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A produção de saberes científicos tem como objetivo basilar conferir a veracidade dos pressupostos levantados. Para alcançar tal meta utilizar o método científico implica definir as diretrizes e as orientações de como será desenvolvido o estudo, assim como estabelecer as técnicas que devem ser empregadas e definir a sequência apropriada das atividades a serem empregadas com vista a conferir um grau de confiabilidade aceitável aos resultados obtidos. Desse modo, merece destacar que o recorte metodológico da pesquisa torna-se um recurso indispensável para garantir a boa qualidade e credibilidade do trabalho desenvolvido.

Com base na relevância da classificação da pesquisa, é fundamental e indispensável classificá-la quanto à natureza, modo de abordar o problema de estudo e alcance dos objetivos delineados para, assim, delimitar os procedimentos técnicos a serem utilizados. Sobre esse aspecto a academia tem reconhecido duas formas mais tradicionais de tratar o problema de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. Ainda que o campo das ciências sociais e humanas admitam outras possibilidades de integração dessas duas possibilidades, a exemplo dos estudos quanti/qualitativos.

Sobre a conceituação de pesquisa qualitativa, merece destacar a definição feita por Yin (2016, p. 6-7), que afirma tratar-se de uma “[...] abordagem [que] se destaca pela liberdade [de tratar o] tema [ressaltando] que outros métodos tenderiam a ser limitados no trajeto investigatório”. Corroborando com essa análise, Godoy (1995, p. 58) afirma que a pesquisa qualitativa possibilita:

A obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Nesse sentido, para dar conta do problema e objetivos dessa dissertação, adotou-se a perspectiva qualitativa visto que possibilitaria considerar a abrangência do processo de implementação do sistema de governança no IF Sertão-PE, considerando a percepção dos gestores sobre as implicações desse instrumento nas ações de gestão. Considerando as definições destacadas pelos citados autores, a pesquisa envolveu a descrição de um processo de gestão pública, em um dado contexto organizacional, abrangendo a interação entre pessoas e processos pré-definidos. Segundo Gil (1999, p. 94), “[os] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”.

Em relação aos objetivos, esse estudo se insere no padrão de pesquisa descritiva, visto que buscou conhecer a natureza do fenômeno estudado, a partir da análise documental e da avaliação da percepção dos gestores selecionados. Conforme Lakatos e Marconi (2000, p. 77), os estudos descritivos têm como principal finalidade não apenas conhecer a natureza do objeto estudado, mas identificar as principais características e os processos que constituem sua implementação. Em outras palavras, o pesquisador, ao utilizar essa abordagem descritiva, procura (re) interpretar a realidade institucional, organizacional e administrativa com vistas a ampliar sua capacidade interpretativa e, conseqüentemente, prospectiva. (VERGARA, 1998; BEUREN, 2006; GIL, 2008). Confirma Minayo (2004), ao destacar o aspecto descritivo no estudo qualitativo dado que o interesse foca na observação, registro e análise por triangulação de métodos.

Quanto aos procedimentos técnicos de investigação, essa pesquisa se caracterizou por utilizar a pesquisa bibliográfica sobre tema, incorporando, ainda, a realização de levantamento documental, complementada pela realização de entrevistas semiestruturadas junto a atores selecionados. Merece destacar, ainda, que, ao aprofundar a análise sobre o tema junto ao IF

Sertão-PE, optou-se por realizar um estudo de caso. Ancorado na assertiva de Stake (1994), a metodologia de estudo de caso se baseia na escolha de um objeto, pessoas, programas ou instituição (empresa) e grupo de pessoas que convivem no mesmo ambiente a ser estudado.

3.2 COLETA DE DADOS

Essa etapa reporta-se ao levantamento bibliográfico que envolveu análise da evolução da administração pública, os conceitos e princípios da governança corporativa aplicada ao setor público, de modo a contribuir para a compreensão dos padrões de gestão que tem orientado as Instituições Federais de Ensino Superior. Acresceu-se a esse esforço inicial o levantamento e localização dos documentos institucionais referentes a padrões institucionais dos IFs, com base na Lei 11.892/2008 que cria os referidos Institutos, assim como no Regimento Geral, no Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018), nos Relatórios de Gestão (2014 e 2016) e nos Relatórios de Auditoria Anual de Contas da CGU (referentes aos exercícios 2014 e 2016) e os relatórios e acórdãos do TCU.

Para orientar a elaboração dos instrumentos de pesquisa, especialmente o roteiro de entrevistas, elaborou-se o Quadro 3 que apresenta o resumo das principais práticas de governança considerando como referência as recomendações da IFAC (2001) que irão inspirar os princípios que norteiam as dimensões destacadas pelo TCU para as ‘boas práticas de governança pública’. No referido quadro são destacadas, ainda, as categorias e subcategorias de análise que orientaram o padrão de governança recomendado pelos órgãos de controle.

Quadro 3 - Dimensões e Práticas de Governança definidas pelo IFAC

DIMENSÕES (Categorias)	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA (Sub-Categorias)
Padrões de Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Adotar medidas para o aperfeiçoamento da liderança dos gestores; ● Dispor e adotar o código de conduta/ética com os padrões de comportamento requeridos; ● Dispor de dispositivos normativos para coibir disciplinar os conflitos de interesses.
Estrutura Organizacional e Processos	<ul style="list-style-type: none"> ● Dispor de mecanismos normativos para a busca e adequação de boas práticas de governança; ● Dispor de meios e estruturas adequadas para promover a utilização racional dos recursos operacionalizados consoante à Lei; ● Dispor e utilizar de forma eficaz os canais de comunicação com as instancias e setores interessados; ● Utilizar o princípio da transparência nas ações de planejamento e atos administrativos; ● Promover a capacitação dos gestores nomeados;

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o monitoramento das atividades de gestão tendo por base o planejamento e as normativas em setor próprio; • Nomear os gestores com base em critérios de meritocracia; • Utilizar documentos formais e transparentes sobre os papéis de todos os envolvidos (alta gestão e esfera operacional); • Possuir responsável ou setor para que as normas institucionais sejam aplicadas com vistas à efetivação das melhores práticas.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir no planejamento Institucional, orientações normativas sobre a Gestão de Riscos; • Dispor de meios e estrutura para promover o Controle Interno (Auditoria Interna); • Dispor de programas para a capacitação dos servidores; • Incluir no relatório anual, declaração sobre as ações do controle interno.
Relatórios Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Publicizar o relatório anual para os interessados, em linguagem adequada das atividades da gestão; • Possuir ferramentas e procedimentos pertinentes para avaliar o desempenho da Instituição; • Dispor de normativas que possibilitem uma interação transparente e impessoal com os auditores externos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base no IFAC (2001) e Silveira (2013).

Com base na análise do referencial teórico e documentos institucionais selecionados considerando, sobretudo, as dimensões de análise das práticas de governança definidas pelo IFAC (2001), foi elaborado o roteiro das entrevistas semiestruturadas que integrou 23 questões (ver Apêndice A). Conforme orientado por Triviños (2008), Richardson (1999) e Gil (2008), a elaboração do questionário priorizou a não rigidez das questões, de modo a extrair informações sobre a percepção dos atores em relação ao fenômeno estudado.

O Quadro 4 apresenta a estruturação das entrevistas que, visando identificar as interrelações possíveis entre gestão e governança, priorizou quatro (4) Blocos de questões organizadas de modo a reconhecer desde a percepção sobre os conceitos básicos que envolvem o tema governança, passando pelo reconhecimento da avaliação acerca da capacidade institucional e organizacional do IF Sertão -PE para implementar o sistema de governança proposto pelo TCU para, finalmente, levantar as contribuições para melhorar a governança do Instituto.

Quadro 4 - Estruturação do Roteiro de Entrevistas

Bloco	Finalidade	Número de questões	Base Teórico-metodológica
01	Reconhecimento dos conceitos básicos sobre governança	03	Modelo definido pelo IFAC
02	Avaliação da capacidade institucional para a implantação de sistema de governança no IF-Sertão-PE.	06	

03	Avaliação da capacidade organizacional para a implementação de práticas de governança no IF-Sertão-PE.	10	
04	Identificar proposições de diretrizes para a adequação da aplicabilidade de governança no IF-Sertão-PE.	04	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O primeiro Bloco de questões contou com três (3) perguntas; o segundo com seis (6), o terceiro com dez (10) e o quarto com quatro (4), perfazendo 23 questões. As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2017, após submissão e aprovação do instrumento de pesquisa junto ao Comitê de Ética do IF Sertão-PE. As respostas foram gravadas, com a anuência dos entrevistados, o que facilitou a sistematização, análise e discussão dos dados.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

No que se refere ao tratamento e análise de dados existem diferentes técnicas que podem ser utilizadas na execução de pesquisas, especialmente as qualitativas. Mas devido a particularidade desse estudo, optou-se pela análise de conteúdo que consiste em uma técnica de análise de informações que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração e em outras áreas das ciências humanas e sociais. Muitos estudos têm destacado com pertinência que qualquer técnica de análise de dados constitui uma metodologia de interpretação própria, o que significa que define procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise. Segundo Chizzotti (2006, p. 98):

A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele contidas. O que implica considerar que a seleção do procedimento ideal ao tipo de estudo realizado depende do material a ser analisado, assim como dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do avaliador.

Desse modo, ao escolher a análise de conteúdo como procedimento de apreciação dos dados implica que os dados só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise adequada. Nesse caso, conforme ressaltado por Flick (2009), a análise de conteúdo, além de permitir a realização da interpretação dos dados, se destaca por possibilitar o desenvolvimento de técnicas mais apuradas. Como salientam Dellagnelo e Silva (2005), essa abordagem metodológica vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas.

Ainda que se reconheça que diversos autores têm avançado na definição e refinamento dessa técnica de análise de dados, considera-se aqui a conceituação clássica de Bardin (2006), dando destaque as etapas da técnica explicitadas por este autor. Essa escolha se justifica não apenas por ser o autor mais citado no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, mas também pelo fato do referido autor considerar que a análise de conteúdo consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN,2006, p.38).

Com base nessa afirmação, é possível reconhecer que para Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Nesse sentido, o citado autor ressalta que esse método tem como objetivo superar as incertezas e enriquecer a interpretação dos dados coletados. Reforça essa leitura Chizzotti (2006, p.98), ao destacar que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.”.

Vergara (2005) ressalta que como a análise de conteúdo constitui-se numa técnica que trabalha os dados coletados objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema é fundamental promover a decodificação do que está sendo comunicado. Para proceder a decodificação dos documentos afirma a autora que o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, procurando identificar o que considerar mais adequado para dar conta do tipo de material a ser analisado, dando ênfase, portanto, a análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações (CHIZZOTTI, 2006, p.98); assim, como utilizar a triangulação de métodos.

Nesse sentido, merece destacar as contribuições trazidas por Minayo (2001, p.74) ao afirmar que a análise de conteúdo deve ser “compreendida [...] como conjunto de técnicas”[.], tendo em vista constituir-se na análise de informações sobre o comportamento de um grupo de atores selecionados com vistas a possibilitar aplicação bastante variada de interpretações, ressaltando duas funções: (i) a verificação de hipóteses e/ou questões; e (ii) a descoberta do que está por trás dos conteúdos coletados. Para autora, tais papéis podem ser complementares à aplicação tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas.

Conforme Minayo (2001) e Flick (2009), o procedimento de análise de dados abarca

várias etapas para poder auferir significado aos dados coletados, revelando, desse modo, aproximação com a técnica de análise de conteúdo. No que se refere às etapas inerentes a essa abordagem metodológica, os citados autores vão empregar distintas terminologias, mas que tem semelhanças (TRIVIÑOS, 1987). Diante dessa diversidade e aproximação terminológica optou-se nessa pesquisa priorizar as seguintes etapas da técnica de Bardin (2006): (1) Pré-Análise, com ênfase na leitura dos textos teóricos para subsidiar a elaboração do roteiro de entrevistas e proceder à análise documental; (2) exploração do material coletado; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, com destaque para a apresentação de uma agenda propositiva.

Ampliando essa abordagem para realizar a triangulação de métodos que, segundo Marcondes e Brisola (2014), se resume em articulação dos aspectos ou dimensões centrais utilizados na pesquisa, a saber: (1) as informações concretas que abarcam os dados empíricos e as narrativas (percepções) dos entrevistados, documentos oficiais da Instituição; (2) o diálogo com os autores que sustentam a temática (referencial teórico); e, por último, (3) a análise de conjuntura (contexto). A adoção dessa abordagem metodológica remete a um comportamento reflexivo, conceitual e prático do objeto de estudo da pesquisa sob diferentes perspectivas, o que amplia o leque de interpretações, conforme enfatizado na análise de conteúdo, conferindo, assim, mais fidedignidade ao estudo, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Triangulação de Métodos



Fonte: Elaboração própria adaptado de Brisola e Marcondes (2014).

A análise qualitativa das informações coletadas ocorreu, portanto, a partir da interpretação de três processos centrais, conforme resumido pelas citadas autoras:

1 - Processo interpretativo: composto de três etapas nas ações de transcrição de dados levantados (1^a), avaliações de dados - pré-análise (2^a) e elaboração de categorias de análise; constituindo-se na (3^a) e última etapa;

2 - Processo interpretativo: também composto de três etapas, sendo a primeira a leitura aprofundada do material selecionado; a segunda com base nas investigações ancoradas no diálogo com os autores e a terceira através da análise de conjuntura mais ampla (macro análise); e

3 - Processo interpretativo: constitui-se na construção da síntese interpretativa, sendo composto de uma única etapa que abarca as ações de diálogo entre os dados empíricos, com base na leitura dos autores que tratam da temática e da análise de conjuntura.

Com base nesse tratamento dos dados, para cada pergunta foi analisada a percepção dos 11 gestores, de onde foram levantados os pontos relevantes que permitiram identificar convergências e divergências, além de outros achados que remetessem as subcategorias ou práticas de governança.

3.4 CAMPO DA PESQUISA E ATORES PESQUISADOS

3.4.1 Estrutura de Governança do Instituto Federal do Sertão Pernambucano

As Instituições se firmam e se definem pela ação das pessoas que nela trabalham com suas convergências e diferenças. Portanto, ao se estudar uma organização torna-se importante procurar entender o pensamento das pessoas que nela exercem as suas atividades, pois essa percepção interfere nos resultados da gestão.

Nesse sentido, o IF SERTÃO-PE, criado nos termos da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino que visa melhorar a ação sistêmica da educação, interiorizar e socializar o conhecimento, popularizar a ciência e a tecnologia, desenvolvendo os arranjos produtivos sociais e culturais locais, com foco na redução das desigualdades sociais inter e

intra regional (BRASIL, 2008). Constitui-se em autarquia Federal, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), sob a supervisão da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec).

Através da Portaria nº 331, de 23 de abril de 2013, alterada pela Portaria nº 505, de 10 de junho de 2014, ambas do Ministério da Educação, estabeleceu-se os Campi que integrariam o Instituto, ficando assim composto: Petrolina, Petrolina Zona Rural, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Serra Talhada e Santa Maria da Boa Vista. Possui, ainda, três centros de referência nos municípios de Afrânio, Petrolândia e Sertânia. A Constituição dos diversos Campi foi realizada a partir da base territorial de atuação e caracterização de regiões de desenvolvimento onde estão situados. Os cursos oferecidos pela instituição são destinados a um público-alvo existente tanto na região do sertão pernambucano como em diversas cidades dos estados do Piauí e da Bahia, abrangendo, aproximadamente, 20 municípios (IF SERTÃO-PE, 2016)

Figura 2 - Área de atuação do IF Sertão-PE

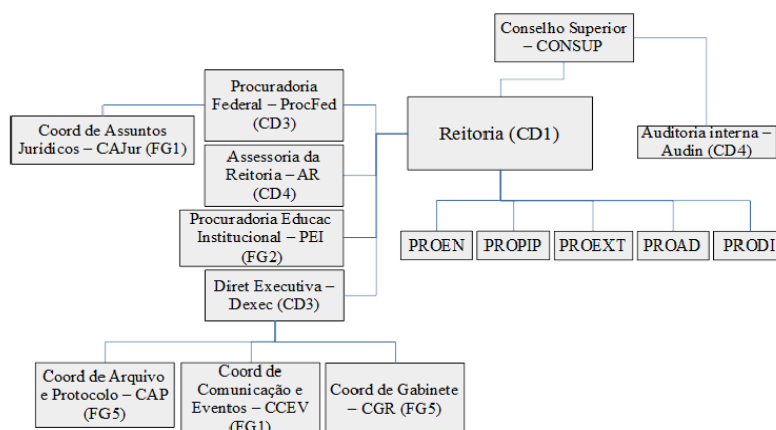


Fonte: IF Sertão-PE (2014).

A estrutura organizacional do IF Sertão-PE tem como referência a Lei nº 11.892/08, Decreto nº 6.986/09, seu Estatuto, Regimento Geral, Resoluções do Conselho Superior e Portarias emitidas pela Reitoria. Segundo o art. 9º da Lei nº 11.892/08, “Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multi Campi, com proposta orçamentária anual identificada para cada *Campus* e a reitoria, exceto no que diz respeito ao pessoal, encargos sociais e

benefícios aos servidores (BRASIL, 2008).” O organograma da Reitoria é apresentado na Figura 3, tendo sido definido pelo seu Estatuto, Regimento Geral e modificações publicadas por Resoluções da Reitoria.

Figura 3 - Organograma da Reitoria do IF Sertão-PE



Fonte: IF Sertão-PE, 2017.

A estrutura de governança do IF Sertão-PE segue as definições da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, de seu Estatuto, homologado em ato de 7 de dezembro de 2009, e de seu Regimento Geral, aprovado pela Resolução do Conselho Superior nº 60, de 28 de dezembro de 2011. Segundo a citada Lei, cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi com proposta orçamentária anual identificada para cada *Campus* e a Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Além disso, sua administração tem como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, e o Conselho Superior, órgão máximo e de caráter consultivo e deliberativo, ambos presididos pelo (a) Reitor (a). Cada *Campus* do IF Sertão-PE, por sua vez, deve ter Conselho do *Campus* como órgão máximo, de caráter consultivo e deliberativo, de acordo com o Regimento Geral do IF Sertão-PE, estando os mesmos, ainda em processo de formação. (BRASIL, 2016, p.94). Existem outras instâncias de governança da Instituição, conforme definido em seu Estatuto:

- **Comitê Gestor da Tecnologia da Informação – CGTI:** órgão de caráter consultivo e propositivo dos assuntos inerentes às áreas de Tecnologia da Informação, responsável pela discussão das demandas de Tecnologia da Informação alinhadas às diretrizes e aos objetivos do PDI da instituição.
- **Comissão Própria de Avaliação – CPA:** é responsável pela condução do processo de avaliação interna da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES.

- Comissão de Ética: é o órgão responsável pela disseminação da ética pública, por consultas quanto à conduta ética dos servidores e pela apuração de responsabilidades por infração ao Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
- Comissão Interna de Supervisão – CIS-PCCTAE: é responsável por acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação do IF Sertão-PE.
- Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD: é o órgão de assessoramento ao Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas em questões relativas ao acompanhamento da execução da política de pessoal docente.
- Comissão Permanente de Processo Seletivo – CPPS: é responsável por proceder todos os trâmites necessários para a realização dos processos seletivos de ingresso de candidatos aos cursos regulares e aos cursos de pós-graduação do IF Sertão-PE, unificados sempre que possível.
- Comissão Permanente de Correição, Ouvidoria e Informação ao Cidadão – CPCOI: é responsável por analisar as demandas recebidas e encaminhar as informações solicitadas aos setores de interesse, responder com clareza as solicitações do cidadão e orientar os setores para solucionar o problema, contribuindo para melhorar os serviços prestados pela instituição.
- Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT/ISA: é responsável pela gestão das políticas de Inovação, protegendo a criação intelectual e desenvolvendo ações de fomento e fortalecimento do empreendedorismo.
- Comitê Científico e Tecnológico: é um órgão vinculado à PROPIP ao qual compete assessorá-la nas ações relacionadas com o desenvolvimento e aprimoramento da Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico Institucional.
- Comitê gestor do PQI: é responsável pela definição das normas que regem os editais de PIQ, que trata da seleção de bolsas para servidores afastados para mestrado e doutorado.
- Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA/IF Sertão-PE): é um órgão de assessoramento de regime autônomo, colegiado, multidisciplinar, fiscalizador e deliberativo do ponto de vista ético em questões relativas ao uso de animais para atividades acadêmicas como ensino, pesquisa e extensão.
- Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEP): é um colegiado interdisciplinar, de caráter consultivo, deliberativo e educativo. Possui finalidade de avaliar o

aspecto ético das pesquisas, realizadas no âmbito do IF Sertão-PE que de forma direta ou indireta envolvam seres humanos.

- Procuradoria Federal: órgão responsável por assessorar a instituição. Art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 1993, aplicável aos Procuradores Federais por força do Art. 17 do referido diploma legal c/c Art. 37 da MP nº 2.229-43, de 2001 e parágrafo 1º do Art. 10 da Lei nº 10.480 de 2002.

- Auditoria Interna – AUDIN: é o órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do Instituto Federal e prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito da Instituição, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

3.4.2 Atores Pesquisados

Participaram da pesquisa 11 (onze) atores que ocuparam cargos na alta gestão do IF-Sertão-PE, no período compreendido entre março de 2012 a março de 2016, integrando os seguintes cargos: Reitor, 5 (cinco) Pró-Reitores e 5 (cinco) Diretores Gerais de Campus. Para reforçar esse direcionamento da escolha da alta gestão, a pesquisa valeu-se da orientação do IFAC, (2001) utilizada como apoio à pesquisa que atribui importância à questão das competências e da responsabilização da alta gestão no êxito da Organização.

Nesse espaço delimitado conseguiu-se assinalar a passagem de um ciclo de gestão refletido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018) correspondente. Trata-se, portanto, de um importante documento institucional onde constam a missão, visão, valores, objetivos e metas definidas para período em análise, configurando-se no instrumento que tem sido identificado como planejamento estratégico do IF Sertão-PE.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo serão abordados os tópicos referentes tanto à análise e discussão dos documentos institucionais utilizados, como a interpretação da percepção dos atores entrevistados. Esse esforço foi realizado buscando a realização de uma triangulação de todos os resultados alcançados para maior confiabilidade dos achados da pesquisa, e em função dos seus objetivos. Por fim, será apresentada uma agenda propositiva de mudanças que possam contribuir para melhoria da implantação da política de governança no IF Sertão-PE adequada a sua realidade.

4.1. ANÁLISE DOCUMENTAL DA PERCEPÇÃO DOS ATORES

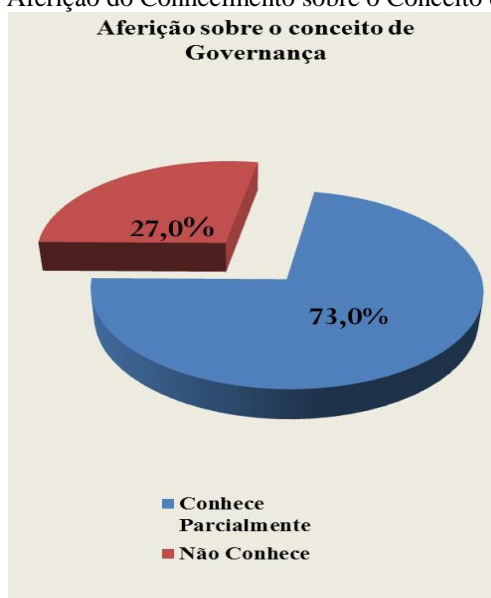
Para a análise documental, utilizou-se como referência o Quadro 3, onde estão apresentadas as práticas de governança adaptadas das recomendações da IFAC (2001) para o setor público, ancoradas em princípios e dimensões assumidos pelo TCU e CGU. Nesse sentido, baseado em Bardin (2006), tomou-se como categorias de análise as dimensões e como subcategorias as práticas de governança. Inicialmente, associou-se as considerações dos gestores a uma das práticas elencadas para delimitar a situação no que concerne à implementação ou adequação à realidade do IF Sertão-PE.

Para ampliar o entendimento e conferir credibilidade aos dados coletados, buscou-se amparo nos documentos oficiais, além de associar aos estudos teóricos da temática. Convém assinalar que as práticas não mencionadas pelos gestores foram analisadas por meio dos documentos oficiais não tendo sido considerados menos relevantes para a implementação do sistema de governança.

No primeiro bloco de questões, referente ao Reconhecimento dos Conceitos Básicos sobre Governança, procurou-se instigar os gestores a discorrer sobre o tema. Para facilitar essa análise utilizou-se alguns critérios, de modo a posicionar o pensamento dos gestores em uma das proposições: conheciam o conceito, conheciam parcialmente e/ou não conheciam. Como verificado na Figura 4, do total dos 11(onze) entrevistados nenhum se enquadrou no critério, conheciam o conceito, que tinha como premissa conter nas considerações aspectos afetos aos conceitos, princípios, dimensões e práticas da governança. O grupo de entrevistados que afirmou conhecer parcialmente, foram alocados todos que disseram conhecer pelo menos algum aspecto afeto ao tema, tendo em vista a própria abrangência de

conceitos, de acordo com os referenciais teóricos utilizados nesta pesquisa. Com base nessa delimitação foram alocados nesta situação 08 (oito) gestores, representando aproximadamente 73% do universo dos entrevistados. Os que se posicionaram que *não conhecem o conceito* foram considerados o reconhecimento do próprio entrevistado em relação ao distanciamento total de suas considerações, sem levar em conta nenhum aspecto do tema de governança pública e envolvendo os seguintes aspectos sobre o tema: dimensões, princípios ou práticas de governança, classificando-se nesta situação 03 (três) dos respondentes, o que corresponde a, aproximadamente, 27% do universo pesquisado.

Figura 4 - Aferição do Conhecimento sobre o Conceito de Governança



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

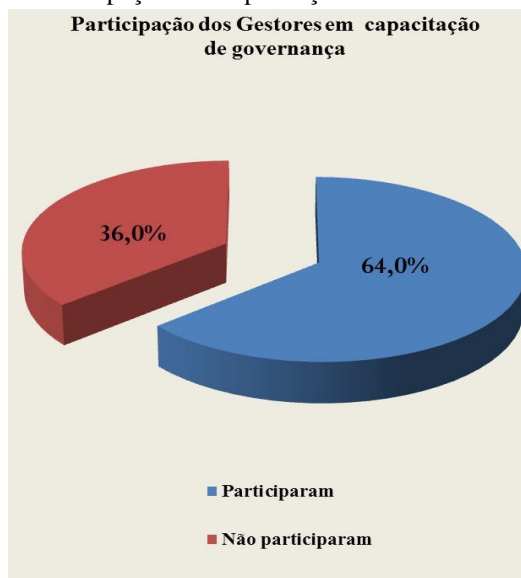
Observa-se na Figura acima que a maioria dos gestores se ateu aos seus próprios conhecimentos sobre o tema, de acordo com suas experiências revelando não terem clareza sobre os conceitos que envolvem a temática da governança pública. Essa evidência corrobora a discussão tratada por alguns estudiosos, a exemplo do que pontua Capella (2008, p.11) ao afirmar que não há, ainda, um significado preciso para definir um conceito claro do que tem sido entendido como governança.

As diversas opiniões exploradas pela literatura são imprecisas e ambíguas, podendo fazer referência a um conjunto amplo de questões que podem no limite, assumir qualquer significado, sendo corroboradas também nesse alinhamento (SLOWSK, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2010; ZORZAL; RODRIGUES, 2016). Essa constatação remete à ideia de que as dificuldades no plano teórico possam influenciar e ter reflexos também no âmbito das práticas

de governança planejadas ou executadas, como demonstrou o estudo de caso do IF Sertão-PE, objeto desta pesquisa.

No que se refere à pergunta sobre a Participação em ações de capacitação, à maioria dos entrevistados, correspondente a 07 (sete) dos 11 (onze), responderam afirmativamente e 04 disseram não ter participado, conforme demonstrado na Figura abaixo.

Figura 5- Participação em Capacitações sobre Governança



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura acima, comparativamente com os dados da Figura 4 que afere o conhecimento sobre o conceito de governança, observa-se que, mesmo os gestores que tiveram a oportunidade de fazer alguma capacitação, revelam não ter conhecimento claro sobre o tema, persistindo a heterogeneidade de ideias sobre o significado de governança pública. O próprio IFAC faz menção à dificuldade de implantar o sistema de governança no setor público recomendando que sejam introduzidas ações que foquem em suas dimensões teóricas e práticas, priorizando a preparação dos gestores no exercício da liderança, de modo a contribuir para influenciar processo de mudança da cultura organizacional. A recomendação se relaciona com as práticas necessárias para adotar medidas para o aperfeiçoamento das competências de liderança dos gestores.

Em relação a análise das questões do bloco 02 do roteiro de entrevistas, que trata da avaliação da capacidade institucional para a implantação de sistema de governança no IF Sertão-PE, as perguntas foram agrupadas conforme a aproximação temática dos respondentes. Essa escolha metodológica permitiu extrair os pontos chaves para a análise da percepção dos entrevistados, tendo em vista associação com práticas de governança apontada do Quadro 03.

Sobre a avaliação geral do funcionamento do sistema de governança no IF Sertão-PE, a maioria dos gestores externaram que o sistema se encontra em fase inicial de implementação. Mas, é importante destacar que persiste nas respostas evidências da falta de entendimento dos gestores sobre governança. O que explica o fato de que a maioria dos entrevistados tenham assumido diferentes posições e conotações sobre o tema, vinculando majoritariamente governança apenas às questões referentes à gestão dos recursos financeiros e a atuação da unidade de auditoria interna. Outros gestores afirmaram entender que o setor de Tecnologia da Informação era o que está mais avançado no que se refere às ações de governança. Enquanto muitos afirmaram necessitar de capacitação para seguirem nesse processo de implementação do sistema de governança do IF Sertão-PE.

Conforme destacado pelo IFAC e ratificado pelos órgãos de controle nacionais, a capacitação da alta gestão é uma das recomendações mais relevantes no que se refere à capacidade de liderança para o sucesso da governança. Baseados nos aspectos que envolvem competências individuais e organizacionais para promover a melhoria da qualidade da gestão esses órgãos passam a defender, de forma persistente, a prioridade de institucionalização de sistemas de capacitação continuada em gestão por competências, base central de “boas” práticas de governança. Essa leitura vai reforçar as discussões destacadas nas perguntas que conformaram o Bloco 01, referente à necessidade de capacitação da alta gestão. O fato de alguns entrevistados terem apontado que o IF Sertão-PE está em estágio inicial nesse processo permite inferir tanto que existe uma preocupação sobre o tema, como também indica que, em termos práticos, que nesse esforço estejam enfrentando dificuldades no seu processo de implementação, fatos já corroborados pela percepção difusa sobre o entendimento da definição da temática.

Ao analisar o destaque dado ao setor de Tecnologia da Informação como relevante para qualificar o processo de governança no IF Sertão-PE, observou-se que as referências feitas por alguns gestores se deve ao fato de que existe uma Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DGTI) que possui um Comitê em funcionamento. Foi observado na pesquisa documental que houve efetivamente um avanço desse setor no que se refere aos aspectos relacionados ao sistema informatizados de governança do Instituto, confirmado pelo levantamento feito pelo TCU, em 2011. O Tribunal reconheceu a importância dos avanços promovidos por este setor que ganhou relevância e motivou, posteriormente, recomendações para orientar outros setores de TI de outras Instituições. Autores como Bresser-Pereira (1998) corroboram a importância na aproximação de informações das organizações públicas para qualificar o sistema de governança.

Convém destacar, ainda, a resposta dada pelo entrevistado [E-1] sobre a política de capacitação do Instituto sobre o tema, ao ressaltar que a falta de políticas efetivas de formação continuada dos líderes, para que possam conduzir o processo de mudança nos padrões de gestão, se constitui em falhas que comprometem a governança institucional, destacando que:

[...] dada essa dificuldade [...] a governança no sentido [de melhorar] administração, de gerir a coisa pública, ressalto a importância na preparação para atuar na condição de gestor, muitos gestores são docentes e temos uma formação específica, mas não para a gestão. Conheço algumas iniciativas do governo (MEC) no intuito de capacitar, mas eu creio que haja uma necessidade de ampliar e intensificar essa capacitação.

Ratificam esse comentário as recomendações feitas pelo TCU (BRASIL, 2014), em auditoria realizada na Instituição, no mesmo ano, onde o IF Sertão-PE figura como não aderente às práticas de capacitação da alta gestão. Nesse sentido, pode-se observar a convergência das considerações feitas por alguns entrevistados ao ressaltarem as falhas que comprometem o funcionamento das práticas de governança dando especial ênfase a falta de conhecimento sobre o tema, enfatizando, pois, que essa carência poderia ser sanada através do redirecionamento das ações de capacitação sobre o tema.

Quanto ao posicionamento de parte dos entrevistados em relação às perguntas que integram o Bloco 02 e que prioriza a forma como o IF Sertão-PE tem administrado o sistema de governança frente as suas necessidades institucionais, a maioria dos gestores destaca a experiência administrativa, prevalecendo, desse modo, os seus conhecimentos individuais. Essa posição reforça as críticas sobre a falta de uma política efetiva de capacitação como condição para que a instituição se aproprie das qualidades do sistema de governança. Nas palavras do [E-11] pode-se observar melhor essa percepção, a partir da afirmação que faz sobre o fato de que “Os gestores não conseguem monitorar um planejamento estratégico da instituição com técnicas de governança para otimizar a falta de conhecimento”.

Para cotejar a análise trazida pelos atores entrevistados com os documentos formais analisados sobre a concepção e implantação do sistema de governança do IF Sertão-PE, observou-se que o PDI de 2014 a 2018 não contempla o detalhamento das ações do Instituto; ou seja, não delimitam as ações de curto, médio e longo prazo, próprios de qualquer processo de planejamento institucional (estratégico). Além disso, não deixa claro quais instrumentos de monitoramento e avaliação serão utilizados para garantir a implementação do sistema de governança e para qualificar a gestão estratégica da instituição, o que corrobora com as considerações apresentadas pelo entrevistado [E-11] destacado acima.

Buscando aprofundar as críticas trazidas pelos entrevistados procurou-se identificar a ausência dos indicadores de monitoramento no Relatório da auditoria da CGU (processo n.º. 20011700865), referente ao exercício de 2016, onde está registrado na página 04 que não foi verificado um alinhamento e convergência do PDI de 2014 a 2018 com os objetivos previstos no TAM (Termo de Acordo de Metas) e nas diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Educação-PNE (BRASIL, 2014). O documento ressalta, ainda, que o IF Sertão-PE não realizou o adequado monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos em seus instrumentos de planejamentos e nem promoveu a divulgação dos resultados alcançados. A percepção do entrevistado citado anteriormente à luz dos dados do referido relatório corroboram, portanto, que a prática de governança do instituto de promover o monitoramento das atividades de gestão tendo por base o planejamento e as normativas em setor próprio não tem sido observada. O que significa considerar que as ações para a implementação do sistema de governança dessa instituição revelam grandes limitações.

Em relação à opinião dos gestores apontadas nas considerações das entrevistas sobre a pergunta referente ao que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança, observou-se que não houve respostas coincidentes. No entanto, é possível identificar que as opiniões convergiram no sentido de complementarem sugestões para a efetividade do referido sistema. Nesse sentido, nas palavras do [E-4] “Para a implantação [do sistema de governança] a primeira coisa [a fazer] é resgatar o interesse pelo crescimento da Instituição, posteriormente, seria necessário investir nas capacitações e avaliações”. Pode-se inferir da fala do entrevistado destacado que se percebe um desestímulo por parte dos servidores/gestores do Instituto revelando, assim, um conflito latente entre os interesses dos atores envolvidos para o alcance dos objetivos e metas da instituição, conforme defende a Teoria da Agência em relação à necessidade de promover harmonia entre interesses do(s) atores que representam o ‘principal’ e do(s) ‘agente(s)’ em suas percepções, como base da boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Outras questões foram ventiladas pelos entrevistados como proposições para melhoria da efetividade do sistema de governança do IF Sertão-PE, a exemplo das seguintes: (i) escutar a comunidade; (ii) investir em planos de capacitações; (iii) atuar de forma colegiada na tomada de decisões; e (iv) ampliar o quadro de servidores. Essas recomendações denotam que os entrevistados avaliam que essas ações estão ausentes ou apresentam falhas graves para que a instituição possa qualificar as políticas de governança.

Apesar da importância dessas questões, priorizou-se nessa pergunta a percepção sobre o nível de participação dos atores como condição básica para o sucesso do sistema de governança. Sobre essa perspectiva merece destacar a opinião do [E-9] ao afirmar que:

Acredito muito nas políticas de formação de um Estado Forte, mas um Estado participativo. A governança ela se reflete na participação direta dos indivíduos na construção das políticas e não no aporte teórico. Hoje e eu vejo algo aparentemente positivo, criou-se a *plataforma Colabore*, mas é instrumento virtual, não aproxima para o debate, não aproxima para a discussão. Você cria um instrumento de distanciamento aparentemente democrático, mas na verdade não é.

Com base nessa avaliação, é possível reconhecer evidências de que estariam sendo criados instrumentos para melhorar a comunicação no IF Sertão-PE, o que é salutar para qualificar os aspectos institucionais que visam fortalecer o sistema de governança. Por outro lado, fica evidenciada na visão do entrevistado, a existência de problemas na efetividade da interação fundamental entre atores, o que significa concluir que instrumentos disponibilizados possivelmente não estão produzindo os efeitos esperados.

A questão da efetividade da interação entre os atores e as instâncias de governança do IF Sertão-PE é confirmada na análise feita no Relatório de Auditoria da CGU, realizada em 2016, no qual é apontado que a estrutura de Ouvidoria do IF Sertão-PE encontra-se em estado incipiente, não havendo uma interação com a gestão, tendo como consequência a perda de informações para a melhoria das atividades de administração.

Acresce-se a isso outro obstáculo a ser superado apontado pelos gestores relacionado ao cumprimento dos princípios da transparência e da *accountability*, de forma que o canal entre a gestão e a comunidade deve ser efetivo. O entrevistado [E-10] se reportou a essa dificuldade e ponderou sobre o fato de que a atuação dos profissionais do Instituto para fazer esse trabalho ficou aquém do esperado. Acrescenta, ainda, que existe uma discussão no Conselho Superior do IF Sertão-PE em relação à proposição de contratação de uma empresa especializada para assumir essa tarefa. Pode-se inferir que a alta gestão admite o problema e está buscando soluções, ainda que através de um esforço externo. Merece ressaltar que não se verificou por meio documental medidas dirigidas para solucionar esse problema através do reconhecimento do papel relevante que os atores internos teriam visto que garantiriam maior efetividade ao tratar a questão, se comparado às contribuições pontuais de uma consultoria externa.

Isso posto, infere-se que persistem as falhas de interação com a comunidade interna, restando prejudicada a prática de dispor e utilizar de forma eficaz os canais de comunicação com instâncias e setores interessados, o que deverá ser ajustada para o alcance do intento

discutido. Convém salientar, pelos estudos feitos que os princípios de transparência e accountability se constituem em peças chaves no sistema de governança, pois permitem uma interação mais efetiva dos interessados, evoluindo para o controle social.

Das considerações extraídas do conjunto das perguntas de 04 a 06 do Bloco 02, recomenda-se que o IF Sertão-PE, numa postura de aproximação com a comunidade (interna e externa), deve criar oportunidades de atuação interativa dos seus atores internos priorizando, por exemplo, as seguintes medidas: (i) apresentar relatórios de atividades; (ii) propiciar capacitações continuadas; (iii) estimular a participação dos interessados; (iv) aperfeiçoar os mecanismos e ferramentas de comunicação; e (v) facilitar o acompanhamento das atividades institucionais e incluí-los nas decisões das políticas institucionais importantes.

Conforme destacado pelo IBCG (2015), IFAC (2001) e OCDE (2015), o Relatório Anual de Gestão deve ser público e garantir acessibilidade para, assim, facilitar a integração entre os diversos atores e permitir a consolidação da Lei da Transparência. Asseveram, ainda, que é fundamental não apenas atender os aspectos legais exigidos pelos órgãos de controle, mas criar uma sistemática própria que contribua para alterar a cultura organizacional. De acordo com a CIPFA (2004), para alcançar a boa governança em órgãos e entidades da administração pública deve-se ter o propósito de alcançar resultados que atendam as necessidades e interesses dos cidadãos.

Durante as entrevistas percebeu-se haver na cultura do IF Sertão-PE uma maior preocupação com os meios (mecanismos e ferramentas, sobretudo, digitais), em detrimento dos cuidados e aferição dos benefícios de sua utilização para qualificar os bens e serviços disponibilizados à comunidade interna e sociedade. A constatação tem que ser aprofundada, uma vez que já se discute na instituição a necessidade de se investir em uma nova sistemática de governança ancorada em princípios que aperfeiçoe a gestão para que não fiquem preocupados somente com os processos do estágio burocrático e nem tão pouco apenas com o alcance dos resultados, aspectos que respondem às abordagens gerencialista.

Ao questionar os gestores a respeito da contribuição do planejamento e da gestão estratégica para a implementação efetiva do sistema de governança na instituição, foram unânimes ao reconhecer que o planejamento faz parte da governança, sendo destacado por alguns entrevistados o seguinte:

[E-7]: “Sim. Até porque o planejamento estratégico seria o indicador de caminho para a governança, o primeiro passo seria a capacitação a partir da definição dos caminhos a serem seguidos pelo IF”; e

[E-9]: “Não tenho a menor dúvida, a gestão estratégica, a gestão de risco, você projetar as ações institucionais de curto, médio e longo prazo possibilita à Instituição um norte, possibilita até mesmo que a sociedade compreenda qual o papel institucional”.

Além de ratificarem a importância de planejamento como instrumento fundamental para as práticas de governança acrescentaram, ainda, outros elementos importantes sobre o tema, ressaltando a articulação com a gestão de riscos e a articulação com a sociedade, destacando que essas ações se constituem em práticas importantes dentro do contexto da governança. A análise de risco é uma prática reconhecida como relevante para qualificar o controle, o que significa admitir que a gestão precisa criar instrumentos que auxiliem a antever situações que possam colocar em risco as ações públicas.

No âmbito do IF Sertão-PE não se identificou uma política que priorize essa prática, exceto em documentos consultados da área de TI que, conforme já discutido anteriormente, encontra-se em estágio mais avançado no contexto da governança Institucional, sobretudo em virtude das recomendações das auditorias. A gestão de risco se constitui, pois, em uma estrutura de controle importante para o atendimento dos objetivos institucionais. De acordo com a IFAC (2001), o risco é uma medida de incerteza que deve ser compreendida em suas causas para atender, desse modo, aos resultados. Nesse caso, fica como uma meta a ser perseguida pelo IF Sertão-PE, a prática de possuir no planejamento institucional orientações e normativas sobre a gestão de riscos.

Em relação à avaliação dos gestores quanto às ações de planejamento e gestão estratégica para a implantação do sistema de governança no IF-Sertão-PE, as respostas foram muito difusas e variadas. Não houve um alinhamento que possibilitasse a essa pesquisa identificar uma convergência nas respostas. Isso reforçou a necessidade de se investigar as atividades referentes ao planejamento e a gestão estratégia na instituição, como já observados pela grande maioria dos entrevistados, ao ressaltarem que a ausência do seu uso apresentaria dificuldades para o avanço institucional da governança. Nesse caminho, o entrevistado [E-2] coloca algo relevante sobre o tema ao afirmar que “Elas carecem de aperfeiçoamento, eu percebi algum avanço na elaboração do PDI [...] percebi certa adequação a esse novo conceito. É preciso compreender o que é de fato é governança”.

De fato, existem Leis para a obrigatoriedade da elaboração do PDI nas Instituições federais de ensino, assim como a obrigatoriedade de definir suas diretrizes para a construção, com indicações que as aproximem das premissas de governança. Mas ao analisar essa situação no PDI do IF Sertão-PE, de 2014 a 2018, verificou-se que não houve participação

direta da comunidade acadêmica, sendo elaborado totalmente pela alta gestão, revelando, pois, a preocupação em apenas cumprir os prazos impostos pelas normativas estabelecidas pelo governo central. Essa ausência da participação da comunidade na construção de um documento tão importante para a gestão e governança fragiliza a operacionalização das ações e o alcance de seus resultados comprometendo, assim, as práticas de governança, além de distanciar os atores interessados no controle social.

O entrevistado [E-08] vai ao cerne dessa questão, ao afirmar que “[...] está embrionária, falta acontecer, nesse momento não existe” [práticas de governança]. Complementarmente pontua o [E-7] que:

Em termos de planejamento estratégico, tem o PDI, que está andando, mas o planejamento estratégico mesmo não está definido e encorpado na instituição. Está sendo iniciado um processo para fazer esse trabalho de o planejamento estratégico. Embora exista um planejamento de gestão de onde se quer chegar, uma visão do que a gestão quer alcançar, falta o planejamento estratégico feito com a participação da comunidade.

Pela análise documental não se constatou outro documento sobre planejamento estratégico além do PDI que, conforme já ressaltado, possui características próprias, de acordo com as normas previstas em Lei¹. Dessa forma, evidencia-se que o PDI de 2014 a 2018 possui informações sobre o planejamento institucional e nesse instrumento constam (da página 20 a 43) ações com respectivas metas. No entanto, observa-se que o referido documento apresenta indicadores vagos e não integra mecanismos de acompanhamento. A ausência de ações na área de planejamento estratégico fragiliza a Instituição impedindo-a de adequar-se a modelos mais avançados de administração, especialmente no que se refere ao instituto da governança. Em estudos feitos em outras organizações, o PDI tem sido apresentado como um documento de planejamento estratégico (SILVA, 2016), situação similar à do IF Sertão-PE, apesar dos dados coletados no âmbito dessa pesquisa neguem essa crença.

Prosseguindo na pesquisa, observou-se uma determinação recente da alta gestão, por meio da Resolução nº. 44 do Conselho Superior, de 11 de dezembro de 2017, que propõe uma revisão no PDI, com ênfase nas ações vinculadas à Pró-Reitoria de Ensino, tendo como base as Diretrizes estabelecidas pelo MEC (no disposto da Lei 13.005, de 25/06/2014 do PNE – Plano Nacional de Educação e do Termo de Acordo e Metas (TAM). Observou-se que as alterações propostas também não foram feitas com a ampla participação da comunidade acadêmica, justificada pela urgência de atender às recomendações impostas pela CGU como desdobramento da auditoria realizada em maio de 2017 (Relatório nº: 201700865 CGU,

¹ Ver Lei n. 10.861, de 2004, com detalhamento mínimo e que foi regulamentada pelo Decreto n. 5.773, de 2006.

2016). Essa alteração foi vista como um início promissor para a adequação e implementação de possíveis práticas de governança, mas evidencia, por outro lado, um descompasso no entendimento e atendimento dessas ações pela alta gestão sobre o tema. De acordo com a opinião de alguns entrevistados essa situação se constitui em grave entrave visto que tem impedido o IF Sertão-PE de dispor de mecanismos normativos para a busca e adequação de boas práticas de governança.

Sobre essa questão, o gestor [E-7] volta a ressaltar que a solução encontrada pela alta gestão “[...] com o intuito de avançar nas questões relacionadas ao planejamento, gestão estratégica e governança, está sendo gestada a ideia de contratação de uma empresa especializada na área para suprir a ausência de planejamento”. O que reforça a percepção de que, apesar de se identificar avanços na busca de melhorias para sanar o problema detectado, ao optar pela contratação de consultoria externa, assume-se um risco de não atender às reais necessidades do IF Sertão-PE, ao tempo em que pode estar desprezando potenciais de servidores qualificados nesse âmbito com muito mais conhecimento de causa.

Questionados sobre a existência de programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança, alguns gestores afirmaram que existe plano de capacitação, como apontado pelo entrevistado [E- 5], ao destacar que “Existe um plano de capacitação elaborado na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e que é feito em cada campus”. Após consulta feita ao sítio Institucional se constatou que, de fato, existe um plano de capacitação institucional referente ao Biênio 2015/2016 feito na DGP que faz menção ao Decreto n. 5.767, de 23/02/2006 e sua regulamentação pela Portaria n. 208 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 25/07/2006 – que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e Fundacional, com base na adoção de um modelo de gestão por competências. Observou-se que este plano está bem fundamentado no que se refere à dimensão teórica, conforme defendido pela legislação nacional. (BRASIL, 2015, p. 24 e 25). Entretanto, não se constatou a existência de outros documentos que tratassem da avaliação dos impactos dessa política que tenha repercussão no desempenho do servidor, com ênfase nas políticas de governança.

Observou-se também que os cursos programados no referido plano aconteceram de forma pontual não havendo evidências de um direcionamento para a formação específica em governança. Essa constatação explica, em parte, as divergências de entendimento dos gestores sobre essa questão ao evidenciarem que há uma política definida de capacitação, mas que não está dirigida para desenvolver competências específicas na implementação, monitoramento e

avaliação da governança. A esse respeito, merece destacar a opinião do entrevistado [E-10] que profere a seguinte opinião: “O programa de capacitação existe, tem sido feito, mas de forma pontual. O servidor sai e faz a capacitação e se espera que quando ele volte multiplique [...]”.

Essa constatação demonstra que a Instituição precisa avançar nos esforços para se adequar às recomendações de governança que traz em sua essência a capacitação dos atores envolvidos no processo, conforme se extrai da compilação defendida pelo IFAC (2013) que destaca a necessidade de promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores para a boa governança no setor público. Frisa-se também, nesse contexto, que o Decreto 5.707/2006 aponta diretrizes para promover a capacitação gerencial do servidor para os casos de direção e assessoramento sendo caminhos que ajudam a justificar a política de capacitação na Instituição (BRASIL, 2013). Além disso, a Instituição, nesse aspecto da capacitação deve avançar na cultura e qualidade das avaliações.

Resumindo, discussões e constatações do segundo Bloco de questões, fica evidenciado que existem entraves na administração do IF Sertão-PE com relação ao planejamento institucional e que não há um alinhamento de ações da alta gestão para a implementação da governança. Infere-se que a Instituição deve adotar medidas para o aperfeiçoamento da liderança da alta gestão, alinhada com os demais servidores para o estabelecimento de um sistema de governança adequado e efetivo.

O terceiro Bloco de questões aborda a avaliação da capacidade organizacional para a implementação das práticas de governança. Essa análise inicia-se a partir do questionamento feito aos entrevistados em relação à opinião sobre a forma que o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos titulares dos cargos de gestão. Sobre esse tema a maioria dos gestores afirmou que a escolha para Reitor e diretores de campus é feita por eleição baseado na Lei e que os demais cargos seriam selecionados por critérios pessoais, confiança, perfil, entre outros atributos. Essas informações sobre a eleição foram evidenciadas em consulta à Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que define no art. 11 as condições para nomeação e no art. 12 a forma da consulta à comunidade por eleição, sendo 1/3 para cada segmento (docentes, técnico-administrativos e discentes).

Na questão referente aos cargos em que não estão previstas eleições, percebeu-se uma preocupação dos gestores, conforme demonstrado nas palavras do [E-9], ao ressaltar que “[o processo eletivo é] fragilizado, deveria considerar o mérito”. Já o [E-8] afirma que “[a seleção] ainda não é por competências [mas] por questões políticas”. Essa prática de

indicação interfere na consolidação da política de formação dos gestores. Segundo o TCU (BRASIL, 2014), as condições mínimas para o exercício da boa governança são pessoas capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas para ocupar os cargos na organização. É nesse direcionamento que deve trilhar o Instituto na escolha de seus membros para a gestão e o estabelecimento de uma cultura organizacional que privilegie a meritocracia, entre outros aspectos que valorize as competências.

Ao analisar os documentos não se localizou nenhum que colocasse em dúvida a percepção dos gestores sobre o tema do processo seletivo. Dessa forma, fica comprometida a prática de governança que trata de nomear os gestores com base em critérios de meritocracia e competências. Esta deverá ser ajustada para efetividade da recomendação, sobretudo no que concerne à questão do merecimento pela ação desempenhada, experiência e motivação.

No que se refere à opinião dos gestores sobre a forma como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de desempenho, as respostas foram variadas, mas convergentes para o reconhecimento de que a política de Cargos e Salários não pertence ao IF Sertão-PE e que existem práticas de avaliação a cada dois anos para a progressão feita pela Comissão Permanente de Pessoal Docente – que possui regimento próprio para a avaliação por desempenho do docente, consoante a Lei n. 12.772/2012; assim como normas estabelecidas pelo Conselho Superior com análise nas áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Enquanto para os servidores Técnico-Administrativos existe a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em educação. Conforme evidenciado nas palavras do [E-3], o plano de “Cargos e Salários não pertencem ao IF [...] É feito capacitação. A avaliação é feita pela CPPD e PCCTAE”. Sobre esse tema alguns gestores externaram uma preocupação com os formatos das avaliações. Como verificado nas intervenções feitas pelo [E-4]:

Os planos de “Cargos e salários é o que está previsto na legislação...Em relação a avaliação por desempenho, para cada categoria (docentes e técnicos administrativos) existe um formato de avaliação. Houve avanços para os docentes”.

Já para o entrevistado “[E-5], “A progressão é por desempenho acadêmico [mas é] “preciso rever o questionário, este não avalia de fato, a avaliação é mais comportada”. Reforça essa percepção as contribuições trazidas pelo [E-10] ao ressaltar que “Não tem como interferir na política de cargos e salários”. Com base nas falas aqui destacadas pode-se concluir que o IF Sertão-PE tem uma rotina sobre a capacitação, que se faz ouvindo os servidores para saber a demanda, o que é salutar, mas desprovido de um alinhamento com a

política institucional. Nesses termos, encontra-se a situação da avaliação de desempenho sendo, portanto, necessária à melhoria de ambos, pois como ressaltam os entrevistados, a maneira como são feitas atualmente geram conflitos de interesse.

De fato, a política de Cargos e Salários é definida por Lei e as avaliações dos servidores são feitas por órgãos distintos em função da categoria (Docentes e Técnico-Administrativos). De acordo com os documentos oficiais analisados, verificou-se que a CPPD foi reformulada e a CIS PCCTAE foi Instituída pela Resolução n. 18 do Conselho Superior, de 20 de agosto de 2016, com a prerrogativa de assessoramento do IF Sertão- PE, cabendo o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação da implementação em todas as etapas do Plano de Carreira dos Cargos dos Técnicos Administrativos em educação. Do exposto, infere-se que há limitações no modelo de capacitação que se atrela a indicativos para a melhoria das atividades Institucionais, referindo-se apenas a complementação do interstício para adquirir o direito de progressão. Além disso, as regras padecem de ajustes para evitar conflitos de interesse, conforme dito por um dos entrevistados e, assim, avançar, de forma aperfeiçoada, na governança institucional, atendendo a prática de dispor de programas para as capacitações dos servidores e do acompanhamento do seu desempenho; assim como também lastrear a importância da qualificação não só para o aumento de salário, mas também para a evolução profissional e melhoria do desempenho do servidor.

Questionados sobre a maneira como o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira, as considerações dos gestores foram convergentes ao ressaltarem que os recursos destinados a Instituição são definidos por Lei Constitucional, citados por alguns deles da seguinte forma:

[E-11]: “Essa tramitação financeira vem tudo dentro de um planejamento anual em rubricas definidas, não dá muita mobilidade para o gestor. Mas internamente o gestor poderia fazer uma execução bem mais participativa que infelizmente isso não tem acontecido. Algumas ações tímidas de dar ciência a comunidade dos valores de orçamentários para cada rubrica foi iniciada anteriormente e agora permanece, mas não tem sido uma coisa consistente. Qualquer servidor deveria ter a informação dos valores de recursos para o seu campus do que vai ser feito e as prioridades atendidas.

Na mesma direção, acresce o [E-4] que “Ela é predefinida pelo MPOG, inicialmente e definida pelos Campi. Esse planejamento ainda precisa avançar, temos potencial, outras fontes de financiamento que não só as do governo”. É importante ressaltar que, mesmo que os recursos públicos sejam regidos por Lei Constitucional, não se pode desprezar as recomendações defendidas na própria Carta Magna, referentes à defesa da garantia e

fortalecimento de práticas participativas. O ‘orçamento participativo’ ou ‘planejamento participativo’ são formas de garantir o princípio da transparência e o estímulo à participação dos servidores e o controle social. A esse respeito não foram encontrados indícios dessas práticas no IF Sertão-PE, exceto que essas ações possam ocorrer nas reuniões do colégio de dirigentes que não foi objeto de análise desse estudo.

Conforme Cardozo (2012, p. 51), a sociedade contemporânea tem avançado no acompanhamento das ações da gestão pública no que se refere ao seu desempenho, sobretudo com relação ao correto trato com os recursos públicos. Esse acompanhamento poderá, entre outras coisas, coibir às corrupções nas Organizações. Com base nesse princípio, infere-se que o IF Sertão-PE deva avançar na visão de incentivar a participação de todos os interessados nas decisões que tratam dos recursos utilizados, conforme preceitua a recomendação do sistema de governança no que se refere ao aspecto do controle social, de modo a atender as ‘boas práticas’ de governança que defende utilizar o princípio da transparência nas ações de planejamento e atos administrativos como dar ciência aos interessados mediante a prática complementar de dispor de meios e estruturas adequadas para promover a utilização racional dos recursos operacionalizados consoante à Lei a qual se relaciona às dimensões de eficiência, eficácia e efetividade.

Sobre a forma como IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos, de maneira geral, as respostas se afunilaram para destacar as dificuldades enfrentadas com relação ao monitoramento das rotinas administrativas. Nesse quesito o [E-10] se posicionada seguinte forma:

Ainda é muito limitado. Temos buscado fazer as rotinas e melhorar o sistema de *Help-Desk* para acompanhar as demandas dos servidores. Tem também trabalho de fluxo de processos. Os próprios órgãos de controle têm sistemas de monitoramento, como o Sistema Monitor da CGU.

Ao analisar os documentos da instituição, foi constatado que existe um sistema denominado de *Help Desk* que está sendo implantado na Reitoria e nos Campi para registro dos chamados referentes aos serviços de tecnologia da informação e manutenção predial, com a finalidade de acompanhamento das ações. Há o *Red Mine*, sistema que visa aprimorar o acompanhamento e execução dos projetos, atualmente utilizado em setores pontuais, a exemplo, do setor de licitações. Mas, apesar disso, observa-se que falta um direcionamento político (liderança) para o alinhamento desses procedimentos. O sistema Monitor, conforme mencionado pelo Gestor [E-10], foi verificado que está sendo adotado pela Reitoria. Trata-se

de uma ferramenta desenvolvida pela CGU que permite o acompanhamento *online* das recomendações emitidas, por ocasião das auditorias. O acesso a essa ferramenta é restrito a alta gestão, no caso do IF Sertão-PE à Reitora, Pró-Reitorias e ao titular da unidade de auditoria interna.

O monitoramento das ações planejadas se constitui em informações valiosas para a avaliação de uma organização na tomada de decisão, além de prover aos cidadãos informações confiáveis, relevantes e compreensíveis (IFAC, 2013). Essa constatação do uso pontual de ferramentas de acompanhamento das rotinas administrativas e do sistema Monitor, coloca o IF Sertão-PE em uma condição mais próxima da implementação e adequação da prática de governança. No entanto, essas ferramentas não abrangem a diversidade de atividades da administração, além de terem implicações também no âmbito normativo e de planejamento. Mas, sem dúvida, sinaliza um caminho importante para chegar ao atendimento da prática de promover o monitoramento das atividades de gestão tendo por base o planejamento e as normativas em setor próprio, devendo ser aperfeiçoada para atender às especificidades mais amplas do sistema de governança.

Sobre essa questão, as considerações do TCU (2014) são relevantes, pois estabelecem como prática de governança a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da gestão da Organização, tarefas que devem ser levadas a efeito pela alta gestão para o atingimento dos objetivos planejados. No entanto, nesse aspecto deve-se também chamar à atenção sobre o grau de importância desse acompanhamento, uma vez que se direciona àquelas indicadas pelos órgãos de controle e não necessariamente as de interesse e prioridades institucionais. Adicionalmente, salienta-se que impasses dessa natureza tendem surgir quando organizações utilizam modelos de outras realidades (Ramos, 1983).

Em relação ao questionamento sobre a avaliação dos gestores sobre as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (CGU e TCU), as respostas foram variadas, com certa convergência para o pronto atendimento das recomendações. Todavia, algumas ponderações relevantes foram feitas, algumas assumindo um caráter mais enfático por parte dos entrevistados, o que motivou atenção nessa análise. De acordo com os Gestores destacados a seguir:

[E-5] A CGU deveria capacitar mais seus servidores porque muitos não têm experiência e não veem as necessidades institucionais.

[E-8] Muito cartesiano você segue a risca o que foi passado pelos órgãos que não tem nenhuma flexibilidade diante de certas situações.

[E-9] A auditoria interna foi fortalecida, mas ela se concentrou na reitoria, como mais órgão de cobrança e não como um setor que dê suporte aos departamentos, com vistas ao atendimento, seria necessário um realinhamento das funções da auditoria interna, senão continuamos da mesma forma, com os Campi sufocados para atender as recomendações dos órgãos de controle.

Diante dessas colocações, suspeita-se que possa estar havendo um conflito de interesses entre os órgãos de controle e a alta gestão do Instituto. Nesse sentido, é possível inferir, com base na teoria de agência, que o órgão de controle, ao exercer seu papel, teria a função de atuar como um mitigador do conflito de agência. Esses impasses podem se constituir em entraves importantes para a implementação do sistema de governança. Essa divergência entre os atores interessados possui importância para o atingimento dos resultados (Cavalcante e De Luca, 2013). O que significa reconhecer que cabe à alta gestão, nesse caso, agir no papel de responsável e de liderança para buscar soluções com os demais interessados (auditores do TCU e CGU). Corroborando com esse entendimento Slomski (2005) profere que a CGU deve cuidar para reduzir a assimetria informacional e os decorrentes conflitos.

A unidade de Auditoria Interna mencionada pelo entrevistado [E-9], de fato, possui no bojo de sua criação o objetivo de dar apoio a toda Instituição. Convém frisar que não se encontrou documentos que confirmassem essa informação, mas evidencia-se, a princípio, o conflito de interesse que pode ter se estabelecido por uma assimetria informacional. Sobre essa questão o próprio TCU (2014) ressalta que o sistema de governança reflete como os diversos atores interagem para cumprir esse intento, acrescentando que os comportamentos dos envolvidos podem impactar na avaliação, direcionamento e monitoramento da organização. Com base nessa perspectiva, afirma-se que cabe, nesse caso, uma discussão entre as partes envolvidas para se adequarem e fazer uso mais apropriado da prática de dispor de dispositivos normativos para coibir e disciplinar conflitos de interesses.

Reforça-se, ainda, nas considerações feitas pelo [E-5], que o órgão fiscalizador tenha conhecimento do meio que atua e ciência dos limites e do bom relacionamento para exercer o trabalho. De acordo com a leitura dos relatórios de auditorias e das práticas sistematizadas dos órgãos de controle, verifica-se que já existe um modelo consolidado para o setor público, mas se observa que não se evidencia um cuidado por parte do TCU e, adicionalmente, da CGU que faz uso do mesmo expediente norteador, no que se refere ao entendimento da complexidade de uma instituição pública de ensino. Essa situação permite questionar o padrão estabelecido de um sistema único de governança para ser aplicado, de forma indiscriminada, em todo o setor público, sem considerar as especificidades institucionais.

Infere-se, também, com base nos relatos dos entrevistados a existência de um possível conflito de interesses interinstitucional e, embora esse estudo não trate dessa questão específica, fica a sinalização para a necessidade de novos estudos sobre o tema. Acresce-se, ainda, do exposto que essa imposição, acentuada pelo [E-8], coloca em risco os resultados almejados, uma vez que o alinhamento das auditorias com o norte, sobretudo, no documento RGB do TCU, está baseado, em grande medida, em uma lógica corporativa e que, nessa lógica, existe recomendação para adaptações, o que não se tem evidenciado (IFAC,2001).

Quanto aos principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão- PE utiliza para acompanhar as ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e do TCU, as respostas foram variadas, mas convergindo para aquelas antagônicas sobre a existência do monitoramento e outras pontuando instrumentos, ferramentas e atuação da auditoria interna. Nesse sentido, destacaram-se as avaliações feitas pelos entrevistados:

[E-10] afirma que “Utilizamos o sistema da CGU onde acompanhamos as demandas e os prazos, o sistema é perfeito e por si só já atende as nossas necessidades”; e

[E-7] ressalta que “Tem algumas coisas que são acompanhadas como o TAM e está se acompanhando, unidade por unidade [...]”.

Essas intervenções permitem observar que existe uma preocupação na alta gestão do IF Sertão-PE de utilizar ferramentas que auxiliem essa função. Conforme apresentado pelo TCU (BRASIL, 2014), indivíduos e Instituição precisam aprender sobre suas ações para refletir em decisões equilibradas e em um processo de *accountability* mais democrático. Nesse caso há divergência sobre mecanismos utilizados e isso pode estar impactando negativamente na implementação das ações de gestão do sistema de governança do Instituto.

A partir das percepções coletadas dos entrevistados destacados acima, sobretudo as contribuições trazidas pelo [E-7] localizou-se o documento denominado TAM (Termo de Acordo de Metas e Compromisso) no qual constam os índices a serem perseguidos com uma amplitude temporal que vai de 2013 até 2022, envolvendo uma série de ações como por exemplos: a relação de alunos em função da força de trabalho, o índice de eficácia da Instituição, entre outros. Esse documento foi assinado em 2010 pelo Reitor do IF Sertão-PE e ainda está em validade, sendo cobrados os compromissos assumidos, pelos órgãos de controle. Entretanto, foi observado pelo Tribunal, por meio do relatório de auditoria, que a Instituição não observou esse documento na hora de elaborar o seu planejamento (PDI) atual, destacando que essa situação se constitui em falha que impacta nos resultados institucionais e reforça a necessidade de implementação da prática de possuir responsável ou setor para que as

normas institucionais sejam aplicadas e compromissos sejam efetivados para consolidação das melhores práticas.

Com relação ao sistema referido pelo [E-10], o chamado Monitor, observou-se que está disponibilizado pela CGU para todas as organizações e órgãos públicos e que tem por objetivo oferecer instrumentos que facilitam as ações para acompanhar as recomendações emitidas, por ocasião das auditorias. Portanto, constitui-se de um sistema fechado para atendimento das recomendações postas o que não se traduz, necessariamente, no que a Instituição precisa. Convém, ainda, destacar o entusiasmo do [E-10] ao defender a utilização do sistema que vai melhorar o acompanhamento das demandas, sem o ânimo para qualquer crítica. Destarte, sem entrar no mérito administrativo, isso pode ser associado a outros aspectos que têm permeado esse estudo, no qual se evidencia um quantitativo elevado de demandas das auditorias, ao longo do ano, onde os gestores disponibilizam grande parte de seus tempos para as respostas, o que poderia ser utilizado para o planejamento e a definição de prioridades gerenciais com os interessados.

Nesse apanhado das entrevistas, percebeu-se que não há um esforço da gestão do IF Sertão-PE em criar mecanismos ou adaptar existentes às necessidades de acompanhamento das ações. Mas foram observadas manifestações de satisfação com os instrumentos já disponibilizados. Dessa forma, evidencia-se que a prática de promover o monitoramento das atividades de gestão, tendo por base o planejamento e as normativas em setor próprio ficam fragilizadas no contexto do planejamento do instituto, em virtude da dinâmica dos processos e da heterogeneidade dos atores que revelam múltiplos interesses. O que poderá impactar nas formas de monitoramento e no atingimento dos objetivos. Complementando essa análise, merece destacar as considerações feitas pelo [E-2] ao destacar que:

Os mecanismos de acompanhamento mais efetivos são precários. O que temos é a auditoria interna, formada recentemente, mas que veio de alguma forma nos auxiliar e espera-se que isso avance em termos de monitoramento. Até bem pouco tempo tínhamos uma auditoria interna, era muito mais de cobrança e não de orientação. Espera-se algo agora mais preventivo.

Ao se analisar os documentos, observou-se que, de fato, a auditoria interna, como estrutura de apoio à gestão, deve atuar no monitoramento. Entretanto, segundo o Relatório anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) do Instituto, de 2016, não se percebeu essa ação esperada pela alta gestão. A esse respeito, Linzuck (2012) e Santiago (2014) refoçam a importância da estruturação adequada da unidade de auditoria interna na efetivação da governança.

Convém destacar que a pergunta também fez referência ao tema da avaliação, mas não houve menção por parte dos entrevistados sobre essa questão. Esse fato pode evidenciar o descuido ou falta de cultura institucional afeta a avaliação, o que se apresenta como ponto desfavorável em relação à prática de governança de possuir ferramentas e procedimentos pertinentes para avaliar o desempenho da Instituição, devendo ser criada, de forma normativa esse instrumento, para garantir a efetividade das ações planejadas. Ademais, observa-se que o TCU (BRASIL, 2014) utiliza a prática de avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização quanto ao alcance de metas organizacionais em seus trabalhos, condição que coloca o IF Sertão-PE em uma situação de fragilidade, por ocasião dessas auditorias.

De acordo com Silva (2016, p. 37):

Tratar de desempenho nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um assunto complexo e requer esclarecimentos acerca do assunto. O desempenho é medido normalmente através de indicadores que demonstram a situação global de uma organização. O ato de mensurar o desempenho de uma instituição pode ser entendido como “avaliar”.

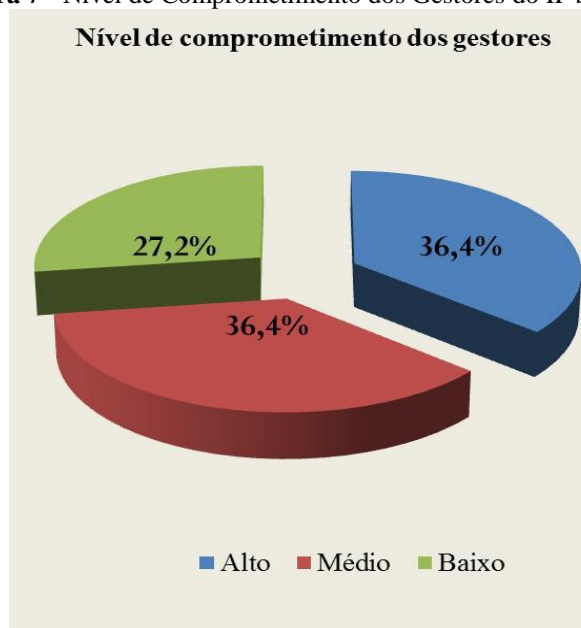
Com base na afirmação feita pelo autor, não é possível entender o desempenho de uma instituição, seja esta pública ou privada, sem antes abordar o processo de avaliação ao qual é submetida. Complementa, ainda, que é possível compreender os aspectos estratégicos, finalidades, consoantes à sua identidade organizacional. Nesse sentido, para verificar o grau de competência e o nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE, percepções dos gestores foram posicionadas em três situações distintas: (a) possui competência; (b) possui competência parcial; e (c) não têm competência. As posições foram alocadas de acordo com as respostas dos entrevistados resumidas na Figura 6.

Figura 6- Grau de Competência dos Gestores do IF Sertão-PE

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Pesquisa.

Os resultados coletados, conforme demonstrado na figura acima, permite perceber que 08 (oito) dos 11 (onze) gestores – correspondente a aproximadamente 73,0 % do universo da pesquisa – avaliaram o grau de competência para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança como “Competência Parcial”.

Em relação ao nível de comprometimento dos gestores a Figura 7 abaixo, apresenta as manifestações das percepções dos gestores, considerando os níveis Alto, Médio e Baixo:

Figura 7 - Nível de Comprometimento dos Gestores do IF Sertão-PE

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Pesquisa

Com base nas respostas à questão, os gestores evidenciaram que o desconhecimento do tema interfere no nível de comprometimento, demonstrando, assim, a necessidade de investimento em ações de capacitação para torná-los aptos a realizar as atividades relacionadas à Governança. O conhecimento poderá impactar no comprometimento, conforme a percepção dos entrevistados destacados abaixo:

O [E-11] ressalta que “Em relação ao nível de comprometimento eu creio que todo gestor com boa fé, se compromete a implementar essa política. Já a competência fica atrelada a um grau de importância menor em função da falta de conhecimento da atividade de governança então se ele conhecesse e soubesse da importância disso daria uma prioridade maior.

Enquanto o [E-7] destaca que “Em termos de competências precisa da capacitação, que é baixo ainda, e na gestão como um todo esse conceito ainda não está claro, mas o nível de comprometimento é alto, mas precisa da capacitação.

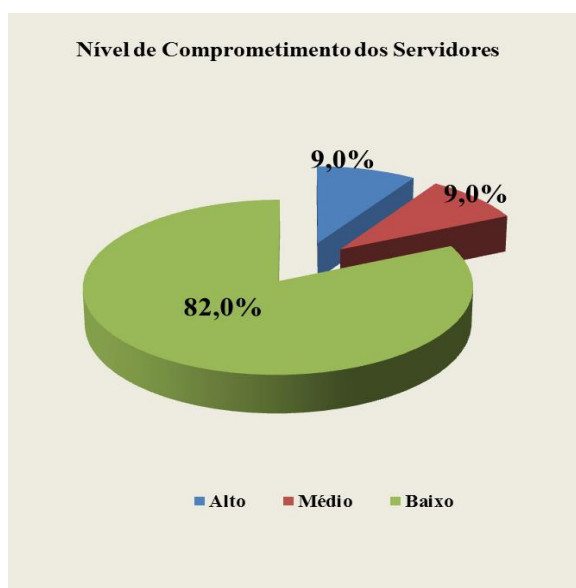
Essas visões permitem perceber que o desenvolvimento de competências e nível de comprometimento exercem influências uma sobre a outra. Ademais os entrevistados voltam a destacar que a questão da capacitação para atingir os níveis requeridos sobre a implementação, monitoramento e avaliações para a governança no IF-Sertão-PE são fundamentais. Dessa forma, entende-se que a Instituição precisa envidar esforços na adoção, de forma prioritária, para a adequação das práticas de governança assinaladas no Quadro 3, como destaque para as seguintes: adotar medidas para o aperfeiçoamento da liderança dos

gestores e promover a capacitação dos gestores nomeados. Convém destacar, ainda, a necessidade de adequação em função da própria atuação dos órgãos de auditoria que cobram uma prática que assegure ações adequadas de capacitação dos membros da alta administração.

Sobre esse aspecto, Nascimento e Aguiar (2015) coloca que as práticas e competências estabelecidas, por ocasião dos processos seletivos, devem ser pautados no princípio da transparência, assegurando que o profissional tenha a competência necessária para a função e que seja dada a capacitação, mantendo para isso a avaliação contínua. Acresce-se, nesse contexto, que muitos dos gestores são docentes e não tem formação em administração, situação que torna mais urgente essas capacitações ou treinamentos na área de gestão para elevar o grau de comprometimento e as competências requeridas.

No que se refere ao código de ética e conduta, o TCU (BRASIL, 2014) assevera que é preciso estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos ou conflitos de interesses interfiram nas decisões administrativas da alta administração. A análise dos documentos permitiu verificar que IF Sertão-PE adota apenas o Código Geral do Servidor Público. Mas para um alinhamento de conduta e expressão de liderança organizacional deve avançar na criação de um Código Específico de Conduta/ética que respeite as especificidades e identidades institucionais, implementando, desse modo, a prática de dispor e adotar o Código de conduta/ética com os padrões de comportamentos de integridade, objetividade e probidade.

Na sequência, pediu-se aos entrevistados para avaliar o nível de compromisso dos servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE. Sobre esse aspecto, as respostas foram sintetizadas conforme a figura abaixo, considerando os níveis Alto, Médio e Baixo.

Figura 8- Nível de Comprometimento dos Servidores do IF Sertão-PE

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Pesquisa.

O resultado mostrou que a maioria dos entrevistados aponta como baixo o nível de comprometimento dos servidores, sendo que alguns atribuem a esse indicador a falta de conhecimento sobre a relevância do tema para suas atuações, como destacado nas palavras dos entrevistados destacados a seguir:

O [E-8] destaca que o “Baixo [nível de comprometimento se deve ao] desconhecimento de um tema tão importante [...]”;

Enquanto o [E-7] ressalta que “Como se trata só de compromisso eu acho que a gente está bem servido de servidores compromissados, mas se puxar para a linha de competência, como a questão anterior, precisa de capacitação”.

Das percepções destacadas acima, percebeu-se a capilaridade das respostas permeando, de forma recorrente, a questão da capacitação. Essas pontuações levam a inferir que a Instituição esteja tendo dificuldades de planejar e implementar ações por falta de conhecimentos específicos sobre tema da governança o que acaba por impactar negativamente na adoção de práticas, como a assinalada no Quadro 3 sobre essa necessidade reiterada de dispor de programas para capacitações dos servidores e promover a capacitação dos gestores.

Para avaliar a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE de implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança, na visão dos gestores, foram definidos também os indicadores Alto, Médio e Baixo, conforme a figura abaixo.

Figura 9 - Nível de Participação da Comunidade Externa

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da Pesquisa.

O resultado mostra que a totalidade dos entrevistados considerou baixa a participação da comunidade externa nas atividades da Instituição. A baixa participação de atores externos foi atribuída pelos gestores a diferentes razões, conforme pode ser observado nas falas destacados dos entrevistados [E-7] e [E-10]:

[E-7]: “Acho que a comunidade externa de forma geral, a não ser quem está mais próximo das instituições de ensino, promove cobranças, mas nada muito específico, às vezes existe alguma cobrança referente à gestão, transparência, mas governança especificamente não, pelo próprio conceito ainda ser relativamente novo, na iniciativa privada já vem sendo usado há mais tempo, mas nas instituições pública ainda é algo incipiente. Por conta disso a comunidade externa ainda não faz essa cobrança, há uma confusão entre governança e gestão”.

[E-10]: “A comunidade externa é tímida com relação a esse acompanhamento. Às vezes tem dificuldade de chegar essas informações mesmo tendo canais como ouvidoria e do próprio sítio Institucional”.

A respeito das considerações feitas pelo [E-7] sobre o fato de esses vocábulos serem confundidos, conforme tratado no plano teórico, também, não se evidenciou que a falta de cobrança seja por tratar-se de assunto novo, mas sim pela falta de política institucional para isso ou devido à ausência de estímulo à participação dos atores externos, embora entenda que esse aspecto abordado não deva ser desprezado, podendo servir de estímulo para ações nesse sentido.

Para entender melhor o nível da baixa participação identificada pelos entrevistados, como destacado pelo o [E-10], levantou-se informações oficiais sobre as ferramentas de comunicação utilizadas âmbito do IF SERTÃO-PE. Constatou-se que existem vários canais entre eles, o sítio institucional, Facebook, Carta ao Cidadão, o Colabore e a ouvidoria, que foi formalmente instituída no Organograma institucional, a partir de 16/01/18, por meio da Resolução n. 02/2018, além do sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (e-Ouv). Quanto a esse último instrumento acredita-se que por tratar-se de uma Resolução recente, possa vir no futuro a produzir os efeitos esperados para o avanço da governança Institucional de dispor e utilizar de forma efetiva os canais de comunicação com instâncias, setores e interessados, já assinalados anteriormente.

A análise desses instrumentos formais de comunicação permitiu observar que há uma baixa efetividade do uso desses mecanismos para integrar a sociedade – com exceção para o COLABORE onde foi identificado como um tímido chamamento à comunidade interna por e-mail. No entanto, considera-se como positivo a existência destes instrumentos e, segundo mostra a percepção da maioria dos gestores, é preciso investir em esforços para estimular as práticas de comunicação. Convém mencionar, como alentado por autores nesse estudo que não basta criar as ferramentas, sendo necessário verificar sua utilidade e estabelecer ações para a participação efetiva dos interessados. Ademais, se acentua que o desconhecimento dessa importância impacta nessa interação.

Sobre esse tema convém externar que a Lei de n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, a chamada Lei de Acesso à Informação, assegura o direito à informação e o monitoramento pela sociedade da conduta dos agentes públicos. Cabendo, assim, à alta gestão trilhar nesse caminho de estímulo à participação da comunidade para implementar sua governança. Acresce-se, ainda, que a transparência e relacionamento com os interessados é que favorecem as intervenções e se constituem em um dos pilares da Governança para o atingimento dos objetivos e o conseqüente avanço do controle social.

O TCU (BRASIL, 2014) estabelece que se divulguem os canais de comunicação e assegurem a efetividade aos diferentes interessados, de acordo com suas características, além de garantir que as decisões e atuação institucional cheguem ao maior número de pessoas interessadas. Nesse sentido, é fundamental verificar o alcance das informações instrucionais e institucionais a seus interessados.

Na sequência, para avaliar os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE com vistas a estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança, a partir das considerações dos gestores percebeu-se uma variação de percepção. Um grupo afirmou existir mecanismos, sem apontá-los, e outro grupo se posicionou contrário a essa opinião. Dando destaque, inicialmente, aos entrevistados que ressaltaram a existência de alguns mecanismos merecem destacar os seguintes comentários:

[E-10]: “Temos buscado vários canais, o e-mail institucional, o *Facebook* para respostas externas da comunidade e o uso do sitio institucional e através da ferramenta o Colabore, a comunidade interna participa, mas ainda de forma tímida. Estamos em processo de construção de um *blog*, outro canal para participação”;

[E-1]: “Essa questão está muito centralizada. Cada campus tem uma forma de atuação tanto como a comunidade interna como a externa [...]. Fazem-se eventos para participação as comunidades como a JINCE que é voltada para a comunidade interna e externa. E as atividades de coordenação de cursos promovem dias de campo que envolve as duas comunidades”.

Analisando as duas respostas, extraiu-se que, embora a pergunta tenha se relacionado às práticas de governança, não se invalidou as intervenções que, apesar de destoantes, se constituem em ações institucionais relevantes na interação com a comunidade. No caso da primeira resposta, percebeu-se como avanço a menção de criar novos meios de promover a comunicação com os interessados, mas que, ainda, deverá esperar a maturação dessa iniciativa. Em relação aos outros meios destacados, salienta-se que já foram objeto de análise em questões anteriores, onde foi evidenciado à falta de efetividade.

Sobre a opinião do [E-1], verificou-se que existem programações que envolvem a comunidade interna e externa nas jornadas de iniciação científica (JINCE) e nas de Iniciação à Docência (JID), nas quais são apresentados trabalhos nos eixos de Ensino e Pesquisa, Extensão e Inovação Tecnológica, realizados anualmente e previsto no calendário acadêmico. No entanto, não se verificou ações que convergissem em diretriz para fortalecer o sistema de governança da instituição, revelando-se como bom momento para interagir com a comunidade sobre esse tema. Dessa forma, entendeu-se que há uma lacuna a ser resolvida pelo IF Sertão-PE na adequação e implementação das práticas inscritas no Quadro 3 referente à necessidade do Instituto dispor de mecanismos normativos para a busca e adequação de boas práticas de governança e dispor e utilizar de forma efetiva os canais de comunicação com instância, setores e pessoas interessados, de forma complementar, abordados anteriormente.

A busca dos mecanismos normativos e a forma efetiva de implementação dos canais de comunicação estão ligadas à garantia do princípio da transparência que estimula as práticas

de transparência dos atos públicos. Entendeu-se que essa questão tem sido atendida parcialmente pela introdução de instrumentos que visam dar informações aos atores internos da instituição. Mas, reconhece-se a necessidade de o Instituto avançar nas ações de trazer os atores para a participação do processo de governança, por meio de atividades inerentes à própria transparência. Finalizando a análise desse Bloco de perguntas, identificou-se que há problemas sobre os quais a Instituição terá que demandar espaços para corrigi-los ao pretender implantar a governança, sobretudo no que se refere às mudanças nas estruturas e processos organizacionais e no controle.

O último Bloco de perguntas trata da percepção da alta gestão com relação às mudanças institucionais em três âmbitos: mudança de ordem-política, mudança de estrutura organizacional e mudança administrativa. Para facilitar a análise e a compreensão da síntese da avaliação feita pelos entrevistados elaborou-se o Quadro 5, que sistematiza a percepção da alta gestão no âmbito das mudanças institucionais, considerando as principais proposições elencadas que servirão de apoio para a apresentação de uma agenda propositiva no final desse capítulo.

Como poderá ser observado, o referido Quadro mostra que as considerações dos entrevistados convergem para a defesa da capacitação dos servidores como diretriz que teria como resultados a melhoria das condições de planejamento e dos níveis de Governança e, conforme ressaltado por alguns entrevistados, esse esforço ajudaria no atendimento dos Órgãos de Controle. Nesse sentido, confirma-se o destaque dado à questão da capacitação na qual alguns gestores afirmam que a ausência de uma política efetiva de capacitação para os interessados impacta nas ações institucionais, com prejuízo para o atendimento das recomendações das práticas de Governança. Conforme já discutido anteriormente, infere-se que falta um alinhamento político-institucional para qualificar a instituição a implementar um modelo que requer um regramento técnico em um ambiente complexo e, segundo observado por alguns entrevistados, sem uma cultura de planejamento.

Quadro 5 - Percepção da Gestão sobre as Práticas de Governança no IF Sertão-PE

CATEGORIAS	GESTORES										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Político-Institucional	Ampliação de recursos para mudanças estruturais	Política de Capacitação sobre a governança	Capacitar os gestores e os demais servidores	Planejamento para definir diretrizes	Capacitar os servidores para elaborar Planejamento Estratégico	Normatizar processos; Mudar a cultura sobre o planejamento.	Mudança da cultura organizacional; Alinhamento da cultura de servidores novos e antigos.	Mudança de visão da administração para atender a governança pública requerida pelos órgãos de controle.	Política de participação direta com a comunidade.	Mudar a acultura organizacional para a implantação da governança.	Formação e capacitação dos servidores para se obter bons níveis de governança.
Estrutura Organizacional	Trabalhar na ótica dos órgãos de controle, no trinômio eficiência, eficácia e efetividade.	Fortalecer a Auditoria Interna.	Ampliar o quadro da Auditoria Interna.	Estabelecer padrões para os Campus por meio da capacitação.	Mudança de organograma e ponto eletrônico (visão de Campus)	Mudar o organograma e introduzir o processo digital para atender a CGU.	Ajustes no Regimento; Definir papeis e ajuste do Organograma.	Valorização das Pró-Reitorias de Administração e Desenvolvimento Institucional para implementação desse processo.	Diluir a concentração de poder na Reitoria e incentivar a participação dos Conselhos na tomada de decisão.	Implantação de Sistemas como o SUAP para atender aos órgãos de controle.	Possui estrutura adequada mais precisa de servidores capacitados.
Administrativa	Planejamento mais minucioso para as reformas.	Atuação da Auditoria Interna mais preventiva junto ao Gestores.	Contratação de mais servidores e dar capacitação.	Precisa de reformas administrativas dos setores.	Introdução de processos de acompanhamento como o Help desk.	Introduzir sistemas para aferir as práticas, processos e desempenho do servidor.	Padronização de procedimentos (Ensino, Pesquisa e Extensão), criar rotinas específicas para a governança.	Deslocamento dos auditores internos para os Campi (lotação).	Descentralizar a Auditoria Interna para os Campi.	Mudança no organograma e introdução de processos eletrônicos para atender aos órgãos de controle.	Colocar pessoas com competências corretas no setor requerido.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Analisando o Quadro acima, considerando o âmbito referente às mudanças da Estrutura Organizacional, observa-se que as respostas condensadas são variadas. Entretanto, muitas das ações apontadas convergiram para o atendimento dos Órgãos de Controle. Como já comentado, a CGU e o TCU já atuam com modelo de Governança sistematizado, portanto as mudanças feitas ou planejadas para atendê-los colocam a Instituição nesse caminho, independentemente de ser de uma forma impositiva. No entanto, a Instituição deve se ater às especificidades, missão, valores e cultura institucional para, assim, avançar na inclusão efetiva dos interessados para definir e validar as ações.

Por outro lado, observa-se que algumas manifestações remetem à preocupação maior relacionada às exigências dos órgãos de controle do que propriamente ao comprometimento com o alcance dos objetivos institucionais, situação já evidenciada anteriormente. Nesse caso, deduz-se que possa estar ocorrendo desequilíbrio nessa relação ou um possível conflito de interesses da Instituição, representados pela alta gestão e os órgãos de controle. O que poderia ser considerado como um conflito de agência que precisa ser identificado e resolvido de modo a não afetar a implementação do sistema de governança no IF Sertão-PE. Essa situação acaba por impactar, de forma negativa a própria Governança que deve estar ancorada em princípios que pressupõem o equilíbrio de poder dos atores envolvidos para que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Para Matias-Pereira (2010), a governança pública deve ser entendida como um sistema de equilíbrio de poder entre cidadãos, representantes eleitos, alta administração e colaboradores para que o bem comum prevaleça.

Com relação ao último âmbito considerado nesse Quadro, que trata das mudanças administrativas, os gestores entrevistados se posicionaram de forma variável, permeando as questões de ações de auditoria interna, monitoramento dos processos e desempenho do servidor e novamente sobre capacitações e o atendimento aos Órgãos de Controle. Chamaram à atenção as preocupações destacadas em relação à auditoria interna, no sentido de sugerirem que suas atividades sejam voltadas para os Campi, ressaltando que são nesses espaços que, de fato, acontecem, a operacionalização do Planejamento Institucional, reconhecendo que seria possível, portanto, estimular ações preventivas de gestão. Ao se analisar toda a estrutura organizacional, observa-se que a auditoria interna está lotada no prédio da Reitoria, sem com essa observação pretender entrar no mérito da independência desse órgão.

Em termos documentais, foram analisados os relatórios das auditorias internas, disponibilizados no sítio institucional e foi possível perceber que não há um direcionamento de auditores específicos para os Campi. Mas há constatação de que atuam em todo o Instituto, de acordo com a orientação da gestão e dos Órgãos de Controle. Esses posicionamentos

suscitam um possível descompasso no alinhamento do interesse dos atores ou possível conflito, como visto na teoria da agência. Como forma de atenuar esse conflito e atender as recomendações dos órgãos de controle, deve-se incentivar o uso da prática de incluir no Relatório anual, declaração sobre as ações do controle interno e, assim, destacar a importância de seu trabalho e responsabilização pela omissão ou desvio da função. Complementando, essa observação, cabe destacar que a socialização da prática de se utilizar documentos formais e transparentes sobre os papéis de todos os envolvidos (alta gestão e esfera operacional) poderá contribuir para atenuar os conflitos. No estabelecimento desses, poderá, por exemplo, ficar definido qual o papel da unidade de auditoria interna, se uma atuação de apoio à gestão, antevedendo situações de riscos nas tomadas de decisões, ou mera estrutura obrigatória para atender aos órgãos de controle.

Na governança pública, unidades de auditorias internas são importantes estruturas de apoio à gestão com atuações de monitoramento das ações e políticas da instituição e servem de elo entre a gestão e os órgãos de controle oficiais. Para tanto, a Instituição deve dispor de meios e estrutura para promover o controle interno. No caso em estudo, evidenciou-se que existem as condições mínimas para o exercício da atividade, devendo, entretanto, ser melhorada (LINZUCK, 2012). A partir da análise do Quadro resumo sobre a percepção da alta gestão do IF Sertão-PE nos três âmbitos considerados, extraiu-se, numa primeira análise, um possível descompasso nas relações de poder das instâncias de controle e dos atores que compõe a alta gestão, tendo como consequência o conflito de interesses. Isso pode impactar negativamente nas ações institucionais.

No encerramento das entrevistas os gestores foram instigados a emitir opiniões que contribuíssem para a eficácia do estudo nos temas oportunizados referentes ao planejamento, gestão estratégica e a Governança, não mencionados nas questões anteriores. Das considerações feitas, observou-se que os gestores retomaram aos temas já discutidos ao longo das entrevistas. Com o objetivo de trazer novas contribuições foram destacados quatro comentários que podem ajudar nas conclusões dessa análise, são as seguintes:

[E-11]: “Eu acho que seria a questão do monitoramento desses planos com a comunidade porque uma coisa é o gestor tentar fazer planejamento e outra coisa é a comunidade acompanhar e se sentir partícipe”.

[E-9]: “As intuições precisam ter uma verdade institucional, hoje nós temos a virtualização das tomadas de decisão isso é um prejuízo para a instituição”.

[E-4]: “Tem que haver ajuste, qualquer alteração administrativa, passa por uma atenção ao corpo de pessoal e os gestores tem que trabalhar a gestão de pessoas, porque são as pessoas que executam os planos sejam planejados ou impositivos, deve-se estudar qual o impacto da relação interpessoal da atuação do servidor na

implementação da governança, porque às vezes, mesmo tendo o compromisso e a competência, o servidor não consegue gerenciar o setor e se relacionar com os seus subordinados, ou os hierarquicamente superior [...]”.

[E-2]: “No momento não me ocorre nenhuma contribuição, mas eu queria externar, sei que é uma realidade que foge ao nosso controle, sei que a gente não pode modificar, mas não era nada confortável nos encontrar por ocasião dos relatórios de gestão para responder aos questionários das auditorias, sem conseguir nos enxergar e ver a nossa face ali. Parece que estávamos avaliando uma empresa privada, ou uma avaliação que foi utilizada em outros órgãos estatais, mas sem cara de instituição de ensino. Havia um distanciamento muito grande, daí a nossa dificuldade. A vontade e o comprometimento existem, mas não na totalidade se não compreendermos exatamente o que querem de nós o que querem que respondamos, a forma que a gente caminhe”.

Como pode ser observado, a avaliação feita pelo gestor [E-11] apresenta um aspecto de grande relevância para a implementação da Governança visto que coloca a comunidade como partícipe do processo, de modo a exercer seu poder do controle social. Conforme pontua Dallari (2005), no setor público a sociedade seria o Principal, ator que detém o poder social e que pode exercê-la por meio de estruturas para representá-las. É nesse caminho que deve trilhar o IF-Sertão-PE para o estabelecimento da Governança planejada, de modo a garantir políticas efetivas de educação, zelando pela oferta de serviços de qualidade e promovendo ações e políticas que conduzam à participação direta e efetiva da sociedade nas decisões institucionais. Com essa atuação, vislumbra-se dirimir os danos de políticas equivocadas de órgãos que atuam em nome dessa sociedade.

Outro aspecto, que chamou à atenção foi à ênfase dada pelo [E-9] sobre a questão do uso demasiado dos meios digitais no processo e rotinas administrativas. Convém frisar que uma instituição de ensino lida com diferentes atores e, portanto, num ambiente complexo e abrangência com ações de ensino, pesquisa, extensão e administração. Diante disso, inferem-se nesse contexto como um risco a ser analisado para que esses meios não se sobreponham à essência dos resultados requeridos para uma Instituição de educação que, pela sua própria essência pressupõe o diálogo e o debate constante dos atores. É fundamental reconhecer a importância dos recursos disponibilizados pela TIs, mas também é imprescindível reconhecer que nem tudo se resolve por meio digital, haja vista tratar-se de relações humanas.

Nas palavras do entrevistado [E-4], que abordou a questão das mudanças na estrutural organizacional com impactos na atuação do servidor e repercussão institucional, é imperioso reconhecer que as organizações públicas sob a pressão social e dos órgãos de controle adotam processos e modelos na busca de modernização e inovação. Mas, em muitos casos, não voltam os olhos para os seus recursos mais valiosos que são as pessoas. Portanto, merece destacar que, além das melhorias em estruturas funcionais, normativas, fluxos de processos,

ferramentas de comunicação, adoção de novos modelos de administração, deve-se criar as condições básicas para garantir o acompanhamento, o zelo e o amparo do servidor do ponto de vista emocional, comportamental e não só do controle de sua funcionalidade no âmbito de suas funções, para o êxito institucional. Segundo a ANAO (2001), a implementação eficaz de práticas de governança passa pelo compromisso dos envolvidos de forma orientada e com efetividade de comunicação. Uma recomendação dessa natureza passa, sobretudo, pelas condições de saúde e satisfação do servidor com seu meio e o aporte necessário à suas funções.

Por último, merece destacar considerações do [E-2] que pontua em seus comentários finais, em tom de desabafo, sobre os aspectos que envolvem a relação entre os gestores e os Órgãos de Controle, por ocasião das auditorias. Essa percepção revelou que existe uma relação interinstitucional com sérios problemas e que, possivelmente, exista um conflito implícito, conforme já ressaltado de forma reiterada, anteriormente. Isso deve ser visto pela alta gestão como um alerta em sua atuação administrativa, de modo a reconhecer que, além de impactar a Governança pretendida, essa situação mostra a fragilidade no atendimento das práticas de dispor de dispositivos normativos para coibir e disciplinar os conflitos de interesse e dispor de normativas que possibilitem uma interação transparente, impessoal e profissional com os auditores externos.

Esse quadro pode evoluir para agravamento da tensão e apreensão, tornando gestores reféns dos cumprimentos de ordens, sobretudo, pela implantação de sistemas diversos, de forma acrítica, o que fere o verdadeiro sentido da academia no pensar e agir próprio dessa seara e, ao mesmo tempo, subtrair o ânimo para as grandes discussões acadêmicas no ensino, pesquisa e extensão e também da própria administração.

Pode-se concluir que o IF Sertão-PE age, de forma passiva, ao atender as demandas dos órgãos de controle (criação e adaptação de normativas internas, relatórios de gestão, etc.) e que esses órgãos priorizam a lógica importada do setor corporativo, sem a preocupação de entender a complexidade e especificidades de uma instituição de ensino, como bem acentuam Borges e Araújo (2001) ao pontuar essa complexidade. Por outro lado, a Instituição não demonstra essa mesma preocupação nas suas ações, especialmente ao não se comprometer com a disseminação dessas informações para os interessados, investindo em linguagens e meios de comunicação adequados. Dessa forma, considera-se como relevante a necessidade de adequar a prática de Publicizar o relatório para os interessados em linguagem adequada aos padrões requeridos tecnicamente e de forma acessível das atividades de gestão.

Com base na análise dos dados apresentados, foi possível sistematizar o resumo das práticas de governança do IF Sertão-PE, considerando as recomendações do IFAC (2001), adaptadas, conforme destacado no Quadro 6, mostrando a situação encontrada e o direcionamento para suas efetivações na consolidação da governança pretendida.

Quadro 6 - Resumo da Análise das Práticas de Governança do IF Sertão-PE

DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	SITUAÇÃO	
		Implementar	Adequar
Padrões de Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> Adotar medidas para o aperfeiçoamento das competências de liderança dos gestores. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer e adotar o código de conduta/ética com os padrões de comportamentos de integridade, objetividade e probidade. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de dispositivos normativos para coibir disciplinar os conflitos de interesses. 	X	
Estrutura Organizacional e Processos	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de mecanismos normativos para a busca e adequação de boas práticas de governança. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de meios e estruturas adequadas para promover a utilização racional dos recursos operacionalizados consoante à Lei. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer e utilizar de forma eficaz os canais de comunicação com as instâncias e setores interessados. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar o princípio da transparência nas ações de planejamento e atos administrativos. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Promover a capacitação dos gestores nomeados. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Promover o monitoramento das atividades de gestão tendo por base o planejamento e as normativas em setor próprio. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Nomear os gestores com base em critérios de meritocracia e competências. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar documentos formais e transparentes sobre os papéis de todos os envolvidos (alta gestão e esfera operacional); 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Possuir responsável ou setor para que as normas institucionais sejam aplicadas e compromissos sejam efetivados para a consolidação das melhores práticas. 	X	
Controle	<ul style="list-style-type: none"> Possuir no planejamento Institucional, orientações normativas sobre a Gestão de Riscos; 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de meios e estrutura para promover o Controle Interno (Auditoria Interna); 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de programas para a capacitação dos servidores e do acompanhamento do seu desempenho. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> Incluir no relatório anual, declaração sobre as ações do controle interno. 	X	
Relatórios Externos	<ul style="list-style-type: none"> Publicizar o relatório anual para os interessados, em linguagem adequada aos padrões requeridos tecnicamente e de forma acessível das atividades de gestão das 	X	

	atividades da gestão.		
	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir ferramentas e procedimentos pertinentes para avaliar o desempenho da Instituição. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de normativas que possibilitem uma interação transparente e impessoal com os auditores externos. 	X	

Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa e utilizando, como referência, a metodologia do IFAC (2001).

Como destacado no Quadro 6, as dimensões Padrões de Comportamento e Relatórios Externos com as práticas definidas, revelam que o IF Sertão-PE está em estágio incipiente no que se refere à implementação de práticas de uma boa governança. No que diz respeito às dimensões Estrutura Organizacional e Processos e Controle foi possível observar que as práticas utilizadas pelo Instituto, em maioria, deverão ser adequadas visto que a Instituição se encontra em uma posição de inicial a intermediária de governança. Do exposto, no quadro, identifica-se como positivo apenas o fato de que o Instituto atende ao objetivo específico de verificar nas ações de planejamento e gestão estratégica do IF SERTÃO-PE a aderência às práticas de governança recomendadas pela IFAC.

Com base na percepção dos gestores e a análise dos documentos oficiais foi possível sistematizar principais entraves e direcionamentos das ações que possibilitaram o alinhamento do IF Sertão-PE a atendimento do objetivo específico de identificar os elementos facilitadores e/ou dificultadores enfrentados pela gestão do IF Sertão-PE para a implementação das ‘boas práticas’ de governança preconizadas para o setor público com base na IFAC, conforme destacado no Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões e Elementos Facilitadores e Dificultadores à Governança no IF Sertão-PE

DIMENSÕES DA IFAC	ELEMENTOS IDENTIFICADOS NO IF SERTÃO PE	
	FACILITADORES	DIFICULTADORES
PADRÕES DE COMPORTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da ausência da cultura de planejamento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de processos formais afetos a conflitos de interesse; - Não existem políticas de incentivo á liderança; - Não existência de programa de capacitação voltada para a governança pública;
	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento por parte da alta gestão da importância do tema da governança; - a implementação de novos canais de 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiências na normatização de planejamento e gestão estratégica; - Falta de mecanismos formalizados de

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS	comunicação; - A implementação de software (em teste) de acompanhamento da gestão.	monitoramento das ações administrativas; - Falta de incentivo a participação dos interessados (comunidade interna e externa) nas atividades de gestão; - Falha na definição dos papéis dos gestores (alta gestão, diretores sistêmicos e chefias).
CONTROLE	- Ampliação do quadro de pessoal do setor da Auditoria Interna; - Utilização do software de acompanhamento (Sistema Monitor) disponibilizado pela CGU.	- Falta do Comitê de Auditoria; - Falha na definição de atribuições da Auditoria Interna;
RELATÓRIOS EXTERNOS	- Emissão de relatório feito anualmente sobre as regras dos órgãos de controle	- Não há uma política de construção de anual com linguagem clara e acessível para os interessados; - Não há documentos sobre índices de desempenho e monitoramento institucional.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os elementos facilitadores e os dificultadores à governança identificados no Quadro 7 servirão de apoio à alta gestão para implementação e adequação das práticas de governança ao atendimento de objetivos institucionais e da construção do planejamento estratégico e das demandas por força de lei dos usuais órgãos de controle, sendo relevantes para promover melhorias na qualidade da gestão. Essas informações sistematizadas chamam à atenção para a necessidade e urgência da inclusão dos interessados nas atividades de gestão, o que poderá ampliar a participação dentro de ótica de conhecimento e da compreensão das prioridades institucionais e, por conseguinte, de melhorias na gestão para qualidade dos serviços ofertados para a sociedade.

A partir das considerações dos gestores evidenciadas nos posicionamentos contrários ou alheios à imposição de instrumentos de gestão e governança, impostos pelos órgãos de controle, somada à constatação da falta de efetividade de estratégias de aproximação dessas medidas com as expectativas da comunidade, é possível concluir que a força política externa tem se preocupado, essencialmente, com o cumprimento de rituais ‘normativo-impositivos’ revelando, desse modo, uma compreensão de que estão em campos opostos.

Nesse sentido, concordamos com a percepção abordada por Santos, Ribeiro e Chagas (2009), de que há evidências claras de que há no IF Sertão-PE uma clara separação entre as dimensões do ‘pensar (próprio da gestão) e agir (próprio da gerência) administrativo’. O que implica admitir que as decisões políticas (dimensão da gestão) são assumidas por instâncias hierárquicas superiores federais, assumidas pelos órgãos de controle e também pela Reitoria, que tem imposto a gestores dos Campi o papel de meros executores (gerentes) de concepção externa e desconectada da realidade institucional e social. Não se evidencia, portanto, a atenção necessária para capacitar o Instituto para atender, com qualidade exigida, as múltiplas atribuições que lhes tem sido impostas.

Ao contrário da expectativa, agências externas, aliada à Reitoria, tem se preocupado, essencialmente, em repassar as normativas de controle para os gestores dos Campi mediante um forte apelo às punições, Situação que tem gerado uma grande insatisfação e impactando, negativamente, no processo de planejamento, de gestão e de governança da instituição. Essas evidências precisam ser revistas, com urgência, para que o IF Sertão-PE ao ser induzido a priorizar apenas aspectos normativos (sem dúvida, são relevantes) não perca sua capacidade de alcançar as competências organizacionais e profissionais para lograr êxito no cumprimento das suas funções sociais prioritárias que é ofertar os serviços educacionais de qualidade para a região.

4.2. TRIANGULAÇÃO DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS

Dentre os principais documentos relacionados à Instituição que auxiliaram no desenvolvimento desse estudo destaca-se a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2014 a 2018, assim como os Relatórios de Gestão e os Relatórios de Auditorias da CGU e do TCU. O PDI tem sido utilizado como o documento que trata do planejamento, contemplando atividades administrativas e acadêmicas. Ainda que instrumento não trate das estratégias da instituição, tem sido considerado por alguns estudiosos como o documento do planejamento estratégico.

Essa leitura se deve as próprias interpretações dos instrumentos legais que têm sido impostas às Instituições de Educação Superior Federal. Entretanto, é fundamental destacar que ao serem obrigadas a atender ao regramento, as IFES tem pouco espaço para atendimento das especificidades organizacionais e internas que são próprias das atividades de ensino.

Nesse PDI constam, de forma limitada e resumida, as principais metas e objetivos que as instituições devem cumprir. No entanto, o instrumento carece da iniciação dos mecanismos e instrumentos que garantam o acompanhamento das atividades preconizadas, o que tem levado muitos estudiosos a afirmar que tem sido elaborado com o mero intuito de atender aos ditames legais e não por uma necessidade institucional. No entanto, se destaca formalmente como um instrumento de planejamento estratégico (SILVA, 2015), a exemplo de outras instituições de ensino.

No caso dos Relatórios de Gestão que devem prestar contas à sociedade das atividades desenvolvidas anualmente, observa-se que é feito também de forma engessada, de acordo com os critérios estabelecidos pelo TCU e que têm sido ajustados mais para atender às imposições desse órgão do que em observar as necessidades e demandas institucionais, já reiterados em respostas anteriores. De acordo com dados coletados e analisados nesta pesquisa interpretados à luz dos pressupostos teóricos discutidos, percebe-se que tem sido adotada uma sistemática de governança própria nas organizações públicas, a partir das boas práticas vindas do mundo corporativo. Essa análise se confirma ao comparar os princípios e metodologias adotadas pela CGU e TCU como defendidos pelo IFAC (2001), OCDE e demais agências ou organizações internacionais.

O que implica que essa concepção liberal (gerencialista) do controle tem induzido as instituições de educação superior pública no Brasil a migrar para esse entendimento sobre o sentido e função do sistema de governança, de forma impositiva. Não se observou na análise dos documentos e das entrevistas que haja uma preocupação desses órgãos de controle em mostrar à instituição a importância da adoção desse alinhamento para a produção de serviços e de melhores resultados para a sociedade, constituindo-se em mais um dos tantos regramentos de controle que tem sido impostos às organizações públicas.

Decidiu-se, pois, adotar como base conceitual e metodológica o norteamento definido e difundido pelo IFAC (2001) que, indiretamente, serviu de base para a construção do RGB que têm norteado as auditorias.

Outro elemento relevante para as análises produzidas no âmbito dessa pesquisa refere-se à concepção e práticas do controle social que implica na participação direta dos interessados. Sobre essa perspectiva é importante destacar que a representatividade da sociedade é mínima e tem ficado circunscrita a sua participação nos assentos dos Conselhos Superiores da Instituição, por força de lei. Sua atuação tem servido muito mais para aprovar normas e regulamentos, entre outros instrumentos de regulação, do que enfatizar as contribuições que a força da representatividade social deveria trazer para nortear e cobrar as

ações necessárias para o êxito dos objetivos da organização, base, portanto, do conceito teórico do sistema de governança.

Nesse contexto, o IF Sertão-PE precisa (re)discutir esse novo momento de imposição da sistemática da governança com a comunidade interna e externa para validar suas ações, de modo a não seguir refém dos regramentos imputados que, em grande medida, não condizem com os objetivos institucionais e sociais.

Dessa forma, cabe ao Instituto, conforme recomendações dessa pesquisa, amparados pela percepção da alta gestão, enveredar por caminhos que aperfeiçoe esses instrumentos, dando especial ênfase ao compromisso de elaborar relatórios que contenham informações adequadas e utilizando linguagem acessível para garantir, assim, à sociedade (comunidade externa e interna) ter participação efetiva, com vistas que possa devolver seu protagonismo na gestão dos interesses públicos.

Quanto à análise dos Relatórios das Auditorias da CGU e do TCU, é importante destacar que adotaram, a partir de 2014, as recomendações contidas no manual RBG (Relatório de Básico de Governança) que atualizou os instrumentos de governança pública e que tem como prioridade melhorar a utilização dos recursos públicos e coibir atos de corrupção no setor público.

Ocorre que, ao analisar esses documentos, observa-se um excessivo direcionamento do controle de processos, em detrimento dos resultados e da própria finalidade das ações públicas. Fica a impressão de que há uma preocupação maior com os processos burocráticos, com prioridade para o uso dos recursos tecnológicos e digitais, do que propriamente com a efetividade da governança pública.

Essa análise pode ser observada nas persistentes recomendações feitas por esses órgãos para que as organizações invistam em ações de informatização de todos os processos de trabalho, elastecendo a teia de controles, sem revelar preocupação com a dimensão humana. Adicionalmente, destaca-se o desconhecimento dessas auditorias acerca do ambiente auditado, conforme a percepção de um entrevistado o que conduz a abstração de que, se os órgãos de controle não se dispuserem a entender a experiência administrativa nesse ambiente complexo, estarão duas forças importantes (a Instituição e órgãos de controle) no mesmo campo com propostas diferentes; ou de outra forma, com interesses semelhantes e meios e estruturas de poder tão desiguais, comprometendo alcance dos objetivos institucionais.

Do exposto, evidencia-se que a amplitude de cobranças e o foco excessivo de controle nas auditorias, contribuem para que os objetivos institucionais sejam comprometidos tendo repercussão na sua própria identidade das ações dessas organizações que são muito diferentes

da lógica do setor corporativo. Criam-se, dessa forma, empecilhos ideológicos e doutrinários à implementação da sistemática da governança que deveria ser identificada muito mais como uma proposta inovadora que teria como compromisso qualificar a administração pública, independentemente de ser necessário reconhecer a importância de se estabelecer instrumentos de controle da responsabilização dos agentes públicos e dos cidadãos.

Cumpra assinalar que a insistência reiterada da alta gestão, seja por pressão ou por acreditar em mudança, no sentido de ampliar as ferramentas de controle os colocam numa posição direta do pensamento ortodoxo ventilado na prática das auditorias, deixando um hiato na verdadeira missão do ambiente acadêmico de pensar a gestão com outro olhar que contemple as suas especificidades.

No caso de IFs, observa-se que os órgãos de auditorias desconhecem ou desprezam a complexidade que estas instituições têm para atender a multiplicidade de ações e articular um número elevado de atores. Essas características exigem, portanto, qualificações muito particulares para o êxito das atividades planejadas e/ou solicitadas pela sociedade, sem desconsiderar, conforme já destacado, o compromisso com o regramento próprio da gestão pública.

Para dar conta dessa multiplicidade de ações em meio a uma articulação entre diversas instâncias de sujeição o IF Sertão-PE vem atuando em uma ótica de atendimento burocrático, materializada nos inúmeros trâmites processuais que precisam ser seguidos. Mas, esse esforço tecnicista e regulacionista revelam que esta instituição não tem conseguido cumprir a função social principal que é garantir, pois, qualidade ao atendimento da formação dos educandos. Confirma essa observação, os resultados numéricos da elevada evasão nos relatórios, além de outros aspectos subjetivos, de difícil mensuração, mas que exercem fortes impactos na qualidade da gestão e da governança exigidas como garantias do acesso aos direitos sociais.

Nesse compasso a governança no IF Sertão-PE deve ser vista e entendida como um avanço da modernização da administração para produção de resultados efetivos e não como mais uma mera tarefa a ser superada no rol de tantas outras já impostas. Nesse sentido, deve estabelecer uma visão político- Institucional sobre esse tema para que possa se posicionar frente aos ditames impostos, e assim também para avançar em ações que contribuam para o comprometimento e empoderamento da comunidade educacional e externa a contribuir para o alcance de uma 'boa prática de governança', condizente, pois, com sua realidade social e organizacional. Essa visão, conforme percebido nos relatos dos pesquisados ainda não foi atingida.

Em trabalho de pesquisa sobre o tema, Linzuck (2012) afirma-se que a governança não é só mudança institucional e de estrutura de gestão, mas de mentalidade. Esse alinhamento comportamental se traduz em uma atuação decisiva da sociedade tendo a culminância dos resultados satisfatórios, mas infelizmente essa não é a realidade apontada pelos gestores do IF Sertão-PE.

Ao contrário, evidencia-se na percepção dos entrevistados que o posicionamento das ações está circunscrita aos aspectos de mudanças na gestão e nas estruturas. Esse fato se consubstancia no ato de criar diversos aparatos de comunicação que atendam as demandas impositivas, mas que não evidenciam a efetividade esperada. Observa-se que há, ainda, lacuna que precisa ser preenchida e que carece da aproximação e complementação dos interesses dos atores sociais e dos encarregados da alta gestão para, assim, implementar um sistema de governança capaz de gestar e gerenciar valores sociais e não eminentemente econômicos.

Nesse caso, se a Instituição não tiver a dimensão de sua real complexidade e limitações, além do reconhecimento das necessidades institucionais que lhes são próprias, poderá ficar presa a um círculo vicioso da procura de respostas que atendam às solicitações cada vez mais sofisticadas para os padrões vigentes, no qual está saindo de um trâmite burocrático físico para o digital. Sem, no entanto, conseguir se ater às demandas internas, indispensáveis para a prestação de serviços ágeis e com a qualidade requerida para o setor público.

Resta do raciocínio que a governança tal como posta pelos órgãos de controle nessas Instituições públicas de ensino são um conjunto de arbitrariedades tipificadas em normas destoantes da verdadeira missão da Educação, que não pode e nem deverá ser associada a empresas com fins eminentemente mercantis. O campo da educação que possibilita a emancipação e o desenvolvimento das pessoas que pode mudar os rumos da sociedade não pode ser atrelado a normas e padrões de manuais com lógica corporativa, sobretudo nesse país que guarda enormes desigualdades e, portanto aumenta sobremaneira a responsabilidade dessas instituições.

É salutar entender que os órgãos e entidades como a IFAC (2001), ao propor a transição dos fundamentos da governança corporativa para a pública recomendam cuidado concernente às adaptações que atendam as especificidades, justamente por entenderem que o ambiente do setor público é diferente. Soma-se a essa observação o contexto das instituições públicas de ensino que são diferenciadas das demais e definidas complexas, conforme a discussão teórica desse estudo. Destaca-se que esse fato tem sido negligenciado pelos gestores e pelo o TCU e a CGU, por desconhecimento ou inércia, o qual sem apontar um caminho em

direção a esse alinhamento, pode estar contribuindo para comprometer o processo de implementação da governança, ao invés de ajudar.

Esses fatos devem ser sinalizados já que os órgãos de controle, ao estabelecerem esse posicionamento baseado em suporte de organizações privadas, colocam e impõe um modelo único que não condiz com as particularidades inerentes das Instituições públicas. Dessa forma, a título de exemplificação, se comparar os Institutos Federais com as universidades, observa-se que, apesar das similaridades, em algumas áreas existem diversas outras atuações próprias apenas das primeiras.

O fato permite sustentar que a política imposta numa mesma escala de procedimentos no setor público trará sérios problemas institucionais em virtude da estrutura de cada um e objetivos organizacionais e do espectro de atuação.

Nos fundamentos da governança apregoa-se que deve prevalecer o equilíbrio entre os atores e instâncias envolvidas no processo de uma organização. Nesse patamar, um dos atores importantes seria a sociedade sobre os quais recaem os serviços públicos e deveriam atuar exercendo o controle social. Esse papel assumido em plenitude poderia equilibrar o próprio poder desproporcional dos órgãos de controle envolvidos que supostamente foram criados para agirem em seu nome e atendê-los. Mas ocorre que os atores, ainda não estão preparados para essa incumbência o que pode inverter a própria lógica da governança (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013).

Cumpra ainda no seio dessa discussão, acrescer que há ainda um agravante na relação com os entes fiscalizadores, conforme se evidenciou na pesquisa de Magalhães (2011) sobre a governança no TCU o qual encontrou problemas de assimetria informacional considerando a teoria da agência no próprio ambiente. Essas constatações convergem para despertar o interesse acadêmico sobre quem fiscalizará os fiscalizadores, dado o controle excessivo dos órgãos de auditorias oficiais do qual corroboramos pelas evidências nesse estudo.

A constatação da ausência de uma cultura de planejamento no IF Sertão-PE, ratificada pela percepção dos gestores, os quais ressaltam que ações afetas ao planejamento e gestão estratégica levada a efeito, em larga medida se referem às situações impositivas, decorrentes de política governamental e dos órgãos de controle, sendo, portanto fatores que se somam às dificuldades já sinalizadas para a implementação da governança.

As práticas de governança consideradas pela IFAC, utilizadas e observadas nesse estudo no IF Sertão-PE se posicionam, em grande maioria, em situação de implementação. As que já existem precisam de adequação e aperfeiçoamento. Dessa forma, entende-se, que a

instituição precisa avançar na definição de práticas de governança que façam sentido à sua missão institucional e não se prendam somente ao solicitado pelos órgãos de controle.

Do exposto, somados aos estudos teóricos da administração pública do patrimonialismo à culminância da governança pública pode-se contemplar ao objetivo de compreender as bases teórico-metodológicas que tem orientado a política de governança do IF Sertão - PE considerando como referência as recomendações impostas pelos órgãos de controle (CGU e TCU).

4.3 CONTRIBUIÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DE AGENDA PARA MELHORIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

Esse trabalho de pesquisa, a partir da análise da percepção dos 11 (onze) gestores entrevistados, documentos oficiais e embasamento teórico consubstanciou-se no atendimento do terceiro e último objetivo da pesquisa que se refere a propor diretrizes para adequação e melhoria na qualidade de governança do IF SERTÃO-PE, conforme destacado no Quadro 8 – que utilizou as dimensões e princípios recomendados para o setor público, pelo IFAC (2001).

Quadro 8 - Proposição de Práticas de Governança para o IF Sertão-PE

DIMENSÕES	PRINCÍPIOS	PRÁTICAS RECOMENDADAS
PADRÃO DE COMPORTAMENTO	INTEGRIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar medidas para o estímulo e o aperfeiçoamento de um padrão de liderança dos gestores com vistas à probidade, objetividade e honestidade; • Oportunizar a todos os servidores capacitação específica sobre essa temática para a viabilização da governança na Instituição; • Criar e utilizar um código de conduta/ética que atendam as especificidades do IF Sertão – PE, sendo elaborado e revisado periodicamente pelos interessados; • Promover campanha internamente para o alinhamento Institucional das atividades administrativas desenvolvidas regularmente sem influências pessoais, preconceitos e abuso de poder. • Instituir políticas de avaliação no ensino, pesquisa,

		<p>extensão e administração;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar o monitoramento das ações planejadas.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS	TRANSPARÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração do estatuto para garantir a efetividade da participação da comunidade externa; • Criação de um Departamento ou setor de Governança. • Divulgar os canais de comunicação às partes interessadas e assegurar a sua efetividade; • Instituir medidas e procedimentos para assegurar o cumprimento das normativas Institucionais e das relacionadas às práticas de governança; • Propiciar os meios e condições para o entendimento do conceito de governança e a utilização dessas práticas junto à comunidade interna; • Instituir documentos oficiais de compromisso com a transparência das ações, independentemente das Leis impositivas; • Estabelecer critérios de meritocracia para a escolha dos responsáveis pelos departamentos, chefias e coordenações de setores para o estímulo do aprimoramento profissional. • Confecção de relatório mínimo com informações claras das ações e dos resultados da Administração para os interessados.
CONTROLE	<i>ACCOUNTABILITY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer de forma documental os papéis da Auditoria interna com alinhamento preferencialmente aos objetivos institucionais além do apoio aos órgãos de controle externo, por ocasião das auditorias; • Acompanhar e avaliar os riscos das ações institucionais e da implementação de políticas; • Estabelecer programa de capacitação de acordo as especificidades dos Campi e da Reitoria para alinhamento das ações. • Criar um Comitê de Auditoria de membros não executivos;
RELATÓRIOS EXTERNOS	<i>ACCOUNTABILITY</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar contas nos relatórios anuais de forma

		<p>técnica para os órgãos de controle numa linguagem acessível para os demais interessados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer indicadores de desempenho institucional de acordo com as metas do planejamento e a gestão estratégica, iniciando do simples para o complexo.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Para que a Instituição possa ter êxito em suas atividades, necessita de uma base estruturada com políticas definidas e que conte com a participação de todos os atores e integre todos os processos, de modo a convergir para o atendimento dos objetivos institucionais, seja na elaboração, execução e no monitoramento, para balizar as decisões (BRESSER-PEREIRA, 1998; SLOMSKI, MELLO; TAVARES FILHO; MACEDO, 2008; SANTIAGO, 2014).

O Quadro apresenta algumas recomendações definidas, a partir da interpretação de documentos oficiais, assim como da percepção de gestores e considerando as contribuições trazidas pelos textos teóricos selecionados que tratam do tema. Avança-se no sentido de suprir a deficiência da participação e estimula o controle social, que é fundamental para a implementação da sistemática de governança de uma organização.

Considerando a sugestão proposta por Melo (2017), em sua pesquisa sobre governança em compras públicas numa Instituição de ensino superior, defendemos que o IF Sertão-PE discuta a possibilidade de alteração do seu Estatuto para garantir a efetiva participação dos representantes dos Conselhos – considerando, naturalmente, as devidas adaptações normativas que serão exigidas. Acredita-se que essa mudança possibilitaria que a gestão evoluísse para o fortalecimento dos princípios da transparência e *accountability*, ao trazer os interessados (comunidade externa e interna) para participarem nas decisões da Instituição. Nesse sentido, os atores sociais assumiriam o papel de guardiões do sistema de governança, complementando o papel normativo de fiscalização assumido pelas instâncias superiores - MEC, MPOG, órgão CGU e TCU.

Políticas e ações e desempenho das Instituições seriam acompanhados por diferentes controles para que objetivos possam ser atendidos, sendo criadas as estruturas internas de auditoria para apoio à gestão que teria papel de observar o uso dos trâmites, cumprimento da conformidade normativa e exercer papel de auditoria independente. Essa mudança asseguraria que todos os atores possam cumprir suas funções e tenham acessos aos resultados, de forma

que esse alinhamento seja entendido e praticado pela gestão para a consolidação e melhoria da administração. Com relação a dirimir os conflitos, recomenda-se, baseado nas orientações apontadas pelo IFAC (2001), a criação de um Comitê de Auditoria formada por membros não executivos com a responsabilidade para realizar uma revisão independente, resguardado a consulta jurídica institucional para a efetiva implementação das recomendações.

No que se refere à questão levantada pelos gestores pela ausência de planejamento e necessidade de se inovar para desempenhar a missão institucional, propõe-se a criação de um Departamento ou Setor, conforme a disponibilidade de pessoal que trate, exclusivamente, da Governança com a capacidade de estabelecer estratégias operacionais para o IF Sertão-PE. Esse setor será capaz, portanto, de considerar as especificidades dos Campi e as limitações organizacionais, estruturais e orçamentárias na definição de metas e objetivos e meios de monitoramentos (SANTIAGO, 2015, p. 91).

Complementando, acentua-se que o Departamento ou Setor deve ter normativa própria e, ainda, dado as limitações que possam existir em termos de estrutura, orçamento e de pessoal, o IF Sertão-PE poderá buscar no universo de seus servidores profissionais com estímulo e capacidades acadêmicas e experiências em gestão pública para compor esse setor. Tendo em vista a atuação institucional no tripé ensino-pesquisa-extensão e gestão, o foco deve ser centrado nesses segmentos, estabelecendo ações que tenham premissas progressivas, indo do simples para o complexo, criando-se uma cultura de planejamento pelas necessidades institucionais e não de aparatos impositivos.

No IF Sertão-PE, a pesquisa revelou que a alta gestão deposita confiança na atuação da Unidade de Auditoria interna como estrutura de apoio à gestão do controle, com ações de ampliação do quadro de auditores, capacitação e adequação de infraestrutura para atendê-los. Nesse aspecto, a Instituição precisa melhorar os papéis dessa unidade para atendimento aos objetivos institucionais, de forma que a gestão, a unidade de auditoria interna e órgãos de controle estejam afinados em suas atuações para que um não fique a serviço do outro e todos possam exercer suas atividades para o interesse da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, analisou-se a transposição da chamada governança corporativa para uma Instituição Pública Federal de Ensino, tendo como estudo de caso a experiência do IF Sertão-PE, no sentido de contribuir como melhorias para gestão e, por conseguinte, resultados efetivos para seus interessados; além de propiciar informações relevantes sobre o tema à seara acadêmica. Para seguir nesse intento foram utilizadas como referência teórica e metodológica as bases do IFAC, instituição internacional reconhecida por sua atuação nessa área, pioneira em promover a interação do tema e práticas de governança entre o setor privado e o público.

O conceito de governança defendido por esta instituição se apoia nos princípios da Transparência, Integridade e *Accountability*, base conceitual que foi integrada na Constituição Federal brasileira de 1988 e/ou em leis complementares que tratam dos temas relacionados ao controle interno e externo. Essa entidade aponta em seus direcionamentos que o êxito da Organização se dará pela forma como a alta gestão é escolhida, preparada e responsabilizada. De forma que ao adotar recomendações para esse estudo, procurou-se entender como está sendo percebida pela alta gestão do IF Sertão-PE, a sistemática de implementação do sistema de governança, sendo a percepção um elemento substancial para a compreensão da definição e execução do fenômeno da governança pública.

Nesse compasso, ao buscar compreender esse cenário estabeleceu-se como objetivo geral o intento de avaliar como tem sido implementado a política de governança do IF Sertão-PE de modo a identificar em que medida esse esforço tem contribuído para a melhoria da capacidade de planejamento e gestão estratégica da instituição a partir da percepção de seus gestores com vistas à melhoria da gestão. A partir do estudo dos materiais pesquisados, com ênfase nas normativas, no conhecimento do funcionamento da estrutura da organização e da análise da percepção dos gestores entrevistados evidenciou-se, de forma geral, a necessidade de mudanças na política institucional e na estrutura organizacional para atender as práticas de governança exigidas pelos órgãos de controle. E, de outro ângulo, como achado da pesquisa infere-se que esse modelo que vem sendo imposto não atende especificidades da Instituição, o qual precisa ser repensado no ambiente interno e externo.

Com esse esforço acadêmico, foi possível identificar os avanços e entraves para a implementação da governança no IF Sertão-PE, além do apontamento de direcionamentos de ações ou proposições que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, considerando especificidades, necessidades e demandas dos diversos interessados. Constatou-se na pesquisa

que alguns setores internos estão se estruturando para atender às novas exigências, a exemplo da Diretoria de Tecnologia da Informação e da criação de Departamento de Gestão de Riscos, como esforços relevantes de preparação da instituição para a implementação do sistema de governança preconizado e cobrado para o setor público.

Merece destacar, ainda, que os gestores compreendem as limitações administrativas no campo do planejamento e da gestão estratégica e acreditam que a instituição caminha para a implementação efetiva do sistema de governança, sobretudo, pela cobrança sistematizada e recorrentes que tem sido feita pelos órgãos de controle. No entanto, não se vislumbrou, ainda, preocupação crítica do modelo no ambiente educacional complexo e de grande responsabilidade na transformação social, no contexto de um país, considerado em desenvolvimento com uma lógica diferente dos nominados desenvolvidos e que, invariavelmente, exportam modelos de administração.

No plano específico em relação aos achados da pesquisa, foi possível compreender, a partir do atendimento dos objetivos, como estão sendo implementadas práticas de governança no IF Sertão-PE, segundo dimensões preconizadas para setor público, de forma a implementá-las ou adequá-las, a partir da situação encontrada. Desse modo, no que se tange a práticas correspondentes à Dimensão Padrões de Comportamento, constatou-se que o IF-Sertão-PE precisa avançar na construção de documentos formais que tratem da competência dos gestores, das formas de escolhas e código de conduta/ética próprios. Assim como promover ampla discussão na comunidade (interna e externa) para integrar e fomentar o exercício de liderança, lastreados na probidade, integridade e objetividade, de forma a coibir e disciplinar os conflitos de interesses e assim adequar essa prática ao proposto.

No que se refere à Dimensão Estrutura Organizacional e Processos, destacam-se às questões que envolvem o princípio da transparência nas prestações de contas e também no relacionamento com a comunidade interna e externa, no qual se constatou como um avanço a utilização de diversas ferramentas para estabelecer comunicação mais efetiva. Foi observada, também, a inexistência formal de critérios de nomeação dos gestores, os quais devem ser alicerçados na meritocracia que, além do ganho Institucional nas decisões administrativas, contribuam para a diminuição do conflito de interesses.

Evidenciou-se, ainda, com relação ao planejamento que não existe um documento específico mais aprofundado sobre o planejamento e gestão estratégica, contendo indicadores de ações e os respectivos mecanismos de aferição de desempenho. Mas, admite-se que essa carência vem sendo, em parte, suprida pela obrigatoriedade do PDI que tem sua construção

prevista em Lei para instituições públicas federais de ensino. Foi ressaltado que instrumento poderá ser aperfeiçoado nas ações mencionadas se constituindo em um documento de planejamento e gestão estratégica do Instituto.

Foi identificada a existência de alguns instrumentos de monitoramento, mas os gestores ressaltaram que são pontuais e carecem de aperfeiçoamento e de ampliação, conforme especificidades do IF Sertão-PE, tendo em vista que alguns desses instrumentos foram trazidos de outras organizações com missão, valores e cultura organizacional diferente.

No contexto da Dimensão Controle, uma categoria de destaque foi a menção feita pela alta gestão com relação ao trabalho da Unidade de Auditoria Interna. Ficou evidenciado que há uma preocupação com esse setor inclusive com a recente contratação de novos auditores. Constatou-se, ainda, que há uma lacuna na definição dos papéis de atuação desses servidores que podem suscitar conflitos. Sugerindo que a instituição deve avançar nas discussões de uma atuação alinhada aos objetivos institucionais, como mencionados por alguns gestores, no sentido de atuarem para apoiar a gestão e antever problemas que sejam conflitantes com o arcabouço legal e não só direcionarem suas ações para atender as recomendações dos órgãos de controle.

Outro tema de relevância, observado nessa análise, sobretudo pela percepção dos gestores, foi à preocupação com as ações de capacitação para os servidores, em todos os níveis, com vistas a desenvolver competências nas áreas de planejamento, gestão estratégica e governança. Reconheceram falhas nesse tema e ressaltaram que essa limitação dificulta os trâmites processuais e as rotinas administrativas, além do descompasso na implementação de programas e políticas institucionais que compromete o alcance das metas estabelecidas.

Por fim, em relação à Dimensão Relatórios Externos, que trata do estabelecimento de uma ponte com a comunidade externa e a instituição, representada pela alta gestão, e que promove a prestação de contas dos recursos utilizados e dos demais atos administrativos, evidenciou-se que a instituição enfrenta dificuldades no atendimento dessa prática que se baseia, essencialmente, na publicização de relatórios em linguagem clara para os interessados. Ressaltam que o mais importante não é dar ciência, mas também estimular a participação no processo de governança e gestão. Corroborou-se como ponto negativo a prática de elaborar o relatório anual apenas com uma linguagem mais técnica, direcionada para atender aos Órgãos de Controle.

No plano mais teórico dessa pesquisa, constatou-se que a transposição da Teoria da Agência, base do conceito de governança, para uma organização pública, em especial para

uma instituição de Ensino, não é tarefa tão simples. Nesse sentido, traduzir o papel do *principal* para os atores cidadãos – que inclui toda a sociedade – e os *agentes* como os representantes dos gestores públicos, assumindo o Reitor o papel central, exige considerar novas teorias que possibilitem entender a complexidade que essa interação exige, afastando-se, desse modo, das abordagens simplistas que tentam explicar o fenômeno da governança nas corporações privadas. Nesse sentido, observa-se uma forte assimetria entre os representantes do principal e do agente, na medida em que a sociedade, especialmente a brasileira, tem tido enormes dificuldades de garantir espaços deliberativos consistentes.

A assimetria explica, portanto, conflitos de interesses que se manifestam normalmente nas organizações públicas. Nesse aspecto, a pesquisa constatou que há, ainda muito para ser feito com vistas a incluir esses interessados com seu grau de poder e importância na definição de políticas públicas que os atendam melhor. Isso pode ser ilustrado pela percepção do nível de desconhecimento da alta gestão dos mecanismos de governança do IF Sertão-PE e que apontam, pois, a ausência de interação mais efetiva com a comunidade externa.

Como elementos identificados nessa pesquisa, no campo dos achados afetos ao tema da administração pública, evidenciou-se uma elevada quantidade de órgãos e instâncias hierárquicas externas as quais o IF Sertão-PE (assim como diversas instituições públicas) está submetido a exemplo da CGU, TCU, MEC e MPOG; além da subordinação aos padrões de gestão de diversos programas e projetos governamentais obrigatórios, como o PDI, o TAM, o Sistema MONITOR (da CGU), o sistema de Avaliação de Cursos (INEP) e do mais recente Decreto nº 9.203/17 (que institui a implementação da governança no setor público).

Todos esses arranjos institucionais estão dirigidos para garantir a implementação do sistema de governança no setor público. O acúmulo de exigências e cobranças externas revela, aparentemente, desconhecer a complexidade que envolve o ambiente dos Institutos Federais e Universidades, o que acaba, segundo a percepção dos gestores, engessando as atividades e limitando, em grande medida, o desenvolvimento das atividades fins dessas instituições educacionais – ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, desses aspectos, merece destacar a percepção de que esse volume de controles tem influenciado, negativamente, a autonomia (o poder discricionário) dos gestores, tornando-os, em muitas situações, meros representantes de um modelo burocrático administrado por um complexo sistema de controles externos. Como consequência desse processo de subordinação administrativa e também política, observa-se impactos relevantes na

gestão do Instituto que observa passivo a usurpação, progressiva, da combatida autonomia político-didático-financeiro-administrativa, prevista na CF de 1988 para as IES.

Esse tema tem sido discutido por pesquisadores e merece ser mais aprofundado pela academia na definição dos papéis dos atores e das formas de exercerem o poder no setor público, sobretudo nas IFEs caracterizados como ambientes complexos, de forma que a sociedade atinja o seu grau de importância. Ademais essa pesquisa estimula investir em reflexões, no sentido, de aprofundar a discussão sobre os desafios relacionados ao processo de implementação do sistema de governança advindo do mundo corporativo que, embora venham como premissa de aperfeiçoar os processos de trabalho e dar agilidade as atividades administrativas, é baseado numa lógica monetária, o que de longe não é o caso dessa instituição de estudo e de outras similares, para que não se perca de vista a essência da missão institucional que é oferecer ensino de qualidade, o que demanda, dessa forma, a supremacia dos objetivos institucionais em detrimento de regras sistematizadas para todo o setor público o qual apresenta muita disparidade em suas atuações.

Finalizando, considera-se que esta dissertação traz enquanto contribuição importante, algumas sugestões de diretrizes sistematizadas em práticas de governança elencadas a partir dos materiais de estudo e da percepção dos gestores que compõem a alta gestão do IF Sertão-PE, que podem auxiliar na implementação do sistema de governança e nas melhorias de gestão nesse Instituto em outras instituições públicas com características similares, ao tempo em que deixa também o alerta para os cuidados inerentes à adoção de modelos, ainda que impositivos.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência recente.** Cadernos ENAP. Brasília: ENAP, 1997.

ALCADIPANI, R. Teorias Administrativas Contemporâneas: Diálogos e Convivência/Organização Elinaldo Leal Santos. In: **Prefácio.** Vitória da Conquista- Ba: Edições UESB; São Paulo: Hucitec Editora, 2016.

ALMEIDA, F. **A Governança Corporativa em Empresa Pública e a Visão de suas Práticas pelos Stakeholders.** Rio de Janeiro: ANPAD (Anais), 2008.

AMOS, K. Governança e governabilidade: relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n. spe., p. 23-38, abr., 2010.

ANAO. Australian National Audit Office. **Performance Information in Portfolio Budget Statements.** Canberra: Commonwealth of Australia, 2001.

ANAO. Australian National Audit Office. **Performance in Portfolio Budget Statements.** Canberra: Commonwealth of Australia, 2002.

_____. **Better practice guide:Risk Manager.** Jun., 2008. Disponível em: <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/Better_Practice_Guide.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. **Better practice guide on the Strategic and Operational Management of Assets by Public Sector Entities:** Delivering agreed outcomes through an efficient and optimal asset base. set., 2010. Disponível em: <https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/2011_Strategic_and_operational_management_of_assets_by_public_sector_entities.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. **Public Sector Audit Committees:** Independent assurance and advice for Chief Executives and Boards. aug., 2011. Disponível em: <<https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/publicsectorauditcommittee-anao.pdf>>. Acesso em : 21 jul. 2017.

ANDION, C. Por nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.1-19, mar. 2012.

ANTONIALLI, Fábio; ANTONIALLI, Luiz; MARCELO, Rezende; SANTOS, Antônio. **Análise das estruturas de governança em instituições de ensino superior pública e privada como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico.** 2015.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 74-86, n. 4, jul., 1996.

ARAÚJO, V. **Conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.** Brasília: ENAP, 2002.

ARAÚJO, M.; SANCHEZ, O. A. A corrupção e os controles internos do Estado. **Lua Nova**, São Paulo, n. 65, p. 137-173, aug. 2005.

ARROW, K. The Economics of Agency. In: PRATT, J.; ZECKHAUSER, R. Agency: structure of businee. **Havard Busines School Press**, p. 1183-1195, 1985.

BARBOSA, C. **Governança no setor público**: um estudo sobre a aplicação dos princípios do modelo do PSC/IFAC na administração direta do Estado de Goiás. 204 fls. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Centro Universitário Alves Faria, 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2006.

BATISTA, E. M. **Governança no Setor Público**: Uma análise das Práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 130f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BERNINI, E. **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. Dissertação (MPGPP)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e pratica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade; o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n.4, p. 65, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa**. Brasília, DF, 30 dez. 2008.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa**. Brasília, DF, 22 nov. 2017.

_____. Decreto de 26 de maio de 1999. Cria a Comissão de Ética Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 mai. 1999. Seção 1, p. 2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DNN/Dnnconduta.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Seção 1, p. 9295. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 21 jun. 2016

_____. Exposição de Motivos nº 37, de 18 de agosto de 2000. Código de Conduta da Alta Administração Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 ago. 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm>. Acesso em: 21 jun. 2016

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 mai. 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 mai. 2009. Seção 3, p. 2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Seção 1, Edição Especial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm> Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Portaria nº 175, de 9 de julho de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jul. 2013. Seção 1, p. 202. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_tcu_175_-2013> Acesso em: 04 jul. 2016.

_____. Portaria nº 90, de 16 de abril de 2014. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 abr. 2014. Seção 1, p. 91. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14DB4AFB3014DB65C07F80DEE>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/Tribunal de Contas da União**. 2014. Ed.; 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. Portaria nº 321, de 30 de novembro de 2015. **Diário Oficial [da] República**

Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 dez. 2015. Seção 1, p. 81.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

CAPELLA, A. **Menos governo e mais governança?**: Repensando a lógica da ação estatal. 6. Encontro da ABCP. Unicamp, Campinas/SP, 2008.

CARDOZO, Maria A. A Evidenciação das Políticas de Governança nas IFES: Um estudo nas Universidades Federais do Sul do Brasil. Dissertação. 2012.

CAVALCANTE, M. C. N.; PETER, M. G. A.; MENESES, A. F.; MACHADO, M. V. V. Controle Como Dimensão da Governança Pública: Princípios e Melhores Práticas definidos pelos Órgãos Internacionais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19., 2012. Bento Gonçalves-RS. **Anais...** Bento Gonçalves: CBC, 2012.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no setor público, **Revista de educação e pesquisa em Contabilidade**. v.7, n.1, p. 73-90, jan. 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Ed. 4. Cortez editora, 2006.

CIPFA. Chatered Institute of Public Finance and Accountancy. **The good governance standard for public services**, 2004.

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

DALE, R. A sociologia da educação e o Estado após a globalização. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol.31, n.113, p. 1099-1120, out., 2010.

DELLAGNELO, Eloise Helena; SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**, v. 1, p. 97-118, 2005.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. In: Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 7., 2001. Salvador. **Anais...** 2001.

FARRANT, John H.; FIELDEN, John. Strategic planning in African universities. **New papers on higher education: studies and research**; 96/WS – 28, 1996.

FERREIRA, M. C.; SANTOS, W. J. L.; PESSANHA, J. F. M. **Avaliação do Ensino Superior**: Análise dos Indicadores instituídos pelo TCU para as IFES. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 18, n.1, p. 104-124, jan./abr, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. trad. Sandra Netz, v. 2, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995.

GONÇALVES, A. **O conceito de governança**. XIV Congresso Nacional do Compedi, 2005.

GUIMARÃES-IOSIF, R. M.; SANTOS, A. V. A governança contemporânea na educação superior brasileira: atores, disputas e desafios. In: GUIMARÃES-IOSIF, R. M. (Org.) **Política e governança educacional: disputas, contradições e desafios diante da cidadania**. Brasília: Universa: Líber Livro, 2012, p. 99-128.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IFAC. International Federation of Accountants. **Study 13 – Corporate governance in the public sector: a governing body perspective**, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org>> Acesso em: 04 jul. 2017.

IF SERTÃO PE. INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013**. Petrolina-PE, 2009. Disponível em: <http://www.ifsertao-pe.edu.br/reitoria/images/ascom/reitoria/estatuto_if_sertao_pe.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Petrolina-PE, 2014. Disponível em: <http://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/PDI%202014-2018.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

_____. **Organograma do Instituto Federal Sertão Pernambuco**. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Organograma.pdf>. Acesso em 26 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Petrolina-PE, 2016. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/E-SIC/RELATORIO-GESTAO-2015.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

IFAC. **Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework**, June 2013.

IOG. Institute On Governance. **Defining governance**. 2014. Disponível em: <<http://iog.ca/defining-governance/>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

IPECE. do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Nota Técnica nº 11 – Gestão Pública por Resultados na Perspectiva do Estado do Ceará**. In: Textos para discussão do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. Fortaleza: IPECE, 2004.

JENSEN, M.C; MECRLING, W.H. Theory of firm: Managerial Behavior, Ajenay Coastsand and Capital Structure. **Journal of Financial Economics**, 3 11-25,1976.

KICH, J.; PEREIRA, M.; ALMEIDA, M.; MORITZ, G. **Planejamento Estratégico em Universidades**. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur, 2010.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. Strategic planning for higher education. **The journal of higher education**, v. 52, n. 5, p. 470-489, 1981.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LINCZUC, L. M. W. **Governança Aplicada à administração Pública: a contribuição da auditoria interna para sua efetivação**: um estudo em Universidade Públicas Federais. 181f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Curitiba, 2012.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**. São José dos Campos, v. 20, n. 35, jul. 2014.

MARQUES, M. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, 2007.

MARQUES, Maria da C. **Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal**. MPRA Paper, University Library of Munich, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.2, n.1, p. 109-134, jan., 2010.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MELO, D. **Governança em compras públicas**: Um Estudo em Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado). Uberlândia. 2017.

MEYER JR., V. Considerações sobre Planejamento Estratégico na Universidade, In: **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. FINGER, A. P. Florianópolis: UFSC/CPGA/INPEAU, 1988.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, pp. 49 -70, 2012.

MICHENER, G.; BERSCH, K. Conceptualizing the quality of transparency. In: **Ist Global Conference on Transparency**, Rutgers University, Newark, May 17-20, 2011.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2001.

_____. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. pp. 19-51.

_____, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciênc. saúde coletiva** [online]. , v. 17, n.3, 2012.

_____. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004. pp. 9-29.

_____. Qualitative analysis: theory, steps and reliability. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.17, n.3, p. 621-626, mar. 2012.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York; Toronto: Free Press; Maxwell Macmillan Canadá, 1994.

MORITZ, M. O.; MORITZ, G. O.; MELO, M. B.; SILVA, F. M. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações complexas: O caso da universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gual**, Florianópolis, v.5, n.1, p. 228-249, jan. 2012.

NASCIMENTO, L.; AGUIAR, J. **Governança Corporativa aplicada à gestão Pública: uma análise das práticas de governança ao processo de gestão da Universidade Federal de Uberlândia**. I Congresso de Contabilidade. Uberlândia-MG, 2015.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educ. Real.**, Porto Alegre, n. 37, v. 2, p.353-381, maio, 2012.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. **Principles of corporate governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2000. 291 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PIRES, S. D. B.; ROSA, P. M.; SILVA, A. T. **Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para Universidades Públicas**. ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.239-270, 2010. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ASAA/article/view/1768>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

RAMOS, A. A nova ignorância e o futuro da Administração Pública na América Latina. **Rev. Adm. Pública**, v. 17, n. 1, 1970.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, 1983.

RAQUEL, I.; VAN BELLEN, H. M. Contribuição à Concepção da Governança Pública: Uma Análise a partir da Visão dos Especialistas. In: Encontro da ANPAD, 28., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

RESMINI, G.; MARCONDES, C. KUHL, M. R.; LARA, L. F. A Institucionalização da governança: Um estudo em um município de pequeno porte. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XII CNEG, 2016.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZATTI, G.; RIZATTI JUNIOR, G. Importância do Planejamento para as Universidades. In: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Mar Del Plata, 2005. **Anais...**, 2005.

ROCZANSKI, C. R. M; TOMASI, M. Universidade pública e accountability. In: Congresso Consad de gestão pública, 3., 2010. Brasília/DF. **Anais...** Brasília: Consad, 2010.

RODRIGUES, W.; MORAIS, M.R.; CRUZ, F.V.; ALMEIDA, A. Competitividade do sistema agroindustrial do frango de corte no Tocantins: o caso da empresa frango norte. **Revista de Gestão**, v. 18. N. 2p. 195 -2009, 2001.

RUA, M. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**. v. 48, n. 3, 1997.

SALES, E. C. A. S.; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares do. Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras. In: Congresso Brasileiro de Custos, 22., 2015, Foz do Iguaçu – PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: CBC, 2015.

SALOOJEE, A.; FRASER-MOLEKETI, G. Desafio Comuns a Reformas Administrativas em Países em Desenvolvimento. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (orgs). **Administração pública: coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. 700p.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. Governança Corporativa: custos de agências e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.2, 2008.

SANTIAGO, M. G. C. **Análise da adequação dos mecanismos de governança utilizados para a gestão da Universidade Federal do Ceará (UFC)**. 2015. 102f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2015.

SANTOS, M. **Governabilidade, governança e capacidade governativa**. Brasília: ENAP, 2001.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; CHAGAS, T. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

SANTOS, B. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, A. **A governança da educação superior privada: sobre implicações da formação dos oligopólios no trabalho docente**. 161f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, 2012.

SANTOS, J.; ALVES, D. Teorias Administrativas Contemporâneas: Diálogos e Convivência/Organização Elinaldo Leal Santos. In: **Teoria da Agencia: fundamentos e contribuições para o campo da administração**. Vitória da Conquista- Ba: Edições UESB; São Paulo: Hucitec Editora, 2016.

SANTOS, F. N. **Governança no setor público**: análise da aplicabilidade dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na Paraíba. 89f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SANTOS, J. L. S.; FREITAS JR., O. G.; VARVAKIS, G; BARBIRATO, J. C. C. Modelo de Planejamento Estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 9., 2009. Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis: CIGU, 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.2, 2009.

SIMÃO, V. A. **Exame da decisão no ensino superior**. Cascavel: Edunioeste, 2004.

SILVA, Sheila Messias. **Uma análise dos relatórios de gestão do fundo nacional de desenvolvimento da educação à luz da governança aplicada ao setor público**. 188f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

SILVA, E. P. **Processo de planejamento estratégico em universidades**: um modelo para IFEs. 2015. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SILVA, M. C. C. **A governança nas instituições de ensino superior**: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, C. D. **Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública Brasileira**. 143p. 2013. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2013.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governance na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais do Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. 57p.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/ Tribunal de Contas da União**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p.

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

TAVARES, S. M. N. Governança no ensino superior privado. In: COLOMBO, S. S. et al. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175-190.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

VIANA, E. **A Governança corporativa no setor público municipal: Um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais**. 120 fls. Dissertação. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative administrative. **Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269 – 296, 1991.

WORLD BANK. **Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable growth**. Washington D. C., 1989.

WORLD BANK. Chapter 12. Governance and management. In: **Global Evaluations Sourcebook**, 2007.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. **Transparência e Boas Práticas de Governança: Análise de Padrões e Princípios nos Relatórios de Gestão de Universidades Federais Brasileiras**. XVII ENANCIB- Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Bahia. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governanças e Coordenação de Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 185 fls. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Esta entrevista faz parte da pesquisa de dissertação de Amâncio Holanda de Souza sobre o tema **A POLÍTICA DE GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO IF SERTÃO – PERNAMBUCANO.**

O objetivo da pesquisa é **avaliar como tem sido implementada a política de governança no IF Sertão-PE de modo a identificar em que medida esse esforço tem contribuído para a melhoria da capacidade de planejamento e gestão estratégica da instituição, a partir da percepção dos seus gestores.**

Para facilitar o alcance dos objetivos desse estudo o instrumento foi estruturado em quatro blocos de perguntas organizadas de modo a avaliar sua percepção sobre os seguintes aspectos: reconhecendo conceitos básicos, avaliando a capacidade institucional, organizacional e administrativa para a implementação de práticas de governança e apresentando proposições de diretrizes para adequação da aplicabilidade das práticas de governança no IF no IF Sertão-PE.

BLOCO 01- Reconhecendo Conceitos Básicos sobre Governança

01- Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

BLOCO 02 - Avaliação da Capacidade Institucional para a Implantação de Sistema de Governança no IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão-PE?

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

19. Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular participação da comunidade em ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

BLOCO 04- Proposições de Diretrizes para Adequação da Aplicabilidade das Práticas de Governança no IF SERTÃO-PE

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político -institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevistado nº 01 (Segmento Reitoria)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01- Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: A governança pública é justamente distribuição do poder, distribuído no aspecto social e econômico.

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Sim. Participei de treinamentos principalmente voltados para a utilização racional de recursos públicos.

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Isso está voltado principalmente à utilização dos recursos disponibilizados nessas Instituições. A gente tem percebido ao longo do período que havia constantes atrasos na aprovação das Leis orçamentárias e que causava constantes atrasos de recursos que trazia prejuízos nos processos das aquisições.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão - PE?

Resposta: No IF Sertão-PE, assim como toda instituição de ensino a governança se ela dá, principalmente a governança econômica financeira em função do número de alunos existentes, então para que isso aconteça de forma satisfatória é importante que tenha um trabalho de acompanhamento paralelo do número de matrículas efetuadas e do número de alunos que permanecem no Campus durante aquele período no curso.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Voltado para a área mais agrícola. Vários Campi são direcionados mais para a área agrícola, são poucas as oportunidades dos rurícolas fazerem cursos nestas instituições ainda.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: Inicialmente acho que o setor, por exemplo, de extensão, ele tem que ser mais prático tem que ir lá ao campo visitar os produtores e saber se os cursos que são oferecidos estão de acordo com as necessidades daqueles produtores e as expectativas dos alunos porque daí vem à questão da evasão.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Sim. A atividade administrativa ela progride sem planejamento desde a base até a hierarquia superior.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Implantação de sistemas de governança e isso é um processo lento. Inicialmente nós tentamos formar um grupo de pessoas com treinamento voltado para essa área. Nem todas as pessoas escolhidas para participar se adaptaram. O IF cresceu, mas o grupo de pessoas era pequeno e mal preparado para essa questão.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Hoje existem, inclusive, cursos em nível de mestrado e doutorado e cursos básicos.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Acho que o modelo atual ele é escolhido do alto escalão por votação direta, outras funções, coordenadores por seus pares, pelos três seguimentos, Diretores sistêmicos e de Diretores de Campus quando por eleições internas.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: a própria legislação exige a cada dois anos é feita uma avaliação para capacitação.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Nos IFs existem diferenças, alguns centralizam na reitoria, outras fazem o meio termo. O orçamento é descentralizado na planilha do CONIF.

13-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Eu vejo certa fragilidade nesse acompanhamento em todos os setores. Não há ainda um controle efetivo, não só do presente, ou da produção futura.

14-Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: o IF Sertão-PE tem atendido envolvendo vários setores procura atender as exigências, por exemplo, a regulamentação de normas e designação de comissão.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Na gestão superior, existe o colegiado que se reúne mensalmente e que normalmente é feito em vários Campi. São avaliados propostas para ações futuras. Uma coisa é a possibilidade de fazer determinada ação e outra é atender aos órgãos de controle.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A questão do comprometimento o próprio processo de escolha, processo democrático não é perfeito em toda sua amplitude. Os gestores devem ter um mínimo de experiência em determinada área mas com abrangência de conhecimento de outras áreas senão não será um bom gestor.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Os servidores trabalham sem motivação, em função de várias situações, a questão salarial que não é corrigido. No aspecto social no psicológico, ressalto a questão salarial.

18-Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: No início, na época do CEFET havia reuniões e tinha encontro frequentes com produtores da região para saber qual a necessidade dos profissionais que eles queriam a

discussão de perfil. E hoje não se vê mais isso. Apenas uma representação externa, no Conselho Superior, mas sem uma participação muito ativa sobre os cursos.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Essa questão está muito centralizada. Cada campus tem uma forma de atuação tanto como a comunidade interna como com a externa. Fazem-se eventos para participação as comunidades como a JINCE que é voltada para a comunidade interna e externa. E as atividades de coordenação de cursos promovem dias de campo que envolve as duas comunidades.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político - institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Eu entendo o seguinte, o nosso produto é o técnico e tecnólogo e o engenheiro e as licenciados, a meu ver é preciso um investimento maior para o funcionamento desses cursos, com laboratórios, com outros meios tecnológicos e que haja um envolvimento de todo o grupo tanto das coordenações e todos servidores ligados ao ensino.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: O que os órgãos de controle cobram das Instituições são eficiência, eficácia e efetividade. O IF Sertão-PE tem que melhorar muito.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: A questão dos investimentos e das reformas, não existe um planejamento específico para mudar essa estrutura, deve ser feito um levantamento minucioso para as reformas.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: O corpo técnico administrativo cresceu muito, a contratação de servidores como economistas e administradores, a maioria está mal localizados. Por exemplo, um administrador que trabalha com emissão de portarias quando poderia estar numa posição de elaboração de planejamento.

Entrevistado nº 02 (Segmento Reitoria)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: é um tema de bastante confusão por ocasião dos relatórios da CGU a gente concluiu que não entende muito sobre o tema.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Não.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Por não ter domínio sobre esse conceito, entendo que deve ser trabalhado melhor esse conceito nas instituições e com os gestores para melhor atender as demandas.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: Enfim, dada essa dificuldade, mas governança no sentido da administração, de gerir a coisa pública, ressalto importância na preparação para atuar na condição de gestor, muitos gestores são docentes e temos uma formação específica, mas não para a gestão.

Conheço algumas iniciativas do governo- MEC no intuito de capacitar, mas eu creio que haja u necessidade de ampliar e intensificar essa capacitação.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Nós temos buscado nos ajustar a essa realidade, nós continuamos a tentando compreender melhor qual o nosso papel a nossa missão. Agora temos outra vertente dentro do MEC que trava de alguma forma, a nova forma de fazer a educação profissional com esse processo de interrupção, isso talvez dificulte essa consolidação de políticas dos institutos federais.

06-Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: É preciso trabalhar melhor esse conceito de governança. A partir desse entendimento, é que a instituição vai poder corresponder aquilo que se espera.

07-Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Certamente. Eis ai uma grande tarefa fazer e prever o planejamento.

08-Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Elas carecem de aperfeiçoamento, eu percebi algum avanço na elaboração do PDI, percebi uma certa adequação a esse novo conceito. É preciso compreender o que é de fato governança.

09-Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Eu creio que sim. Precisamos consultar o PDI, mas políticas de capacitação estão contempladas no PDI.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Há uma legislação que prevê, mas geralmente, são escolhidas pessoas, mas pelas propostas que apresentam e acabam atraindo os diferentes segmentos, porém a experiência efetiva de quem se lança com relação à gestão quase não se valoriza ou cuidado em se evidenciar a experiência e capacidade de gestão desses servidores.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Eu creio que houve avanços, conseguimos regulamentar muita coisa para a viabilização de capacitação dos servidores, avaliação de desempenho, eu creio que esses mecanismos todos deixaram os processos mais transparentes, mais claros é fato que eles podem apresentar alguma limitação e podem passar por uma reformulação.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: têm sido importante os encontros promovidos pela Pró-Reitoria de administração para discutir e definir com as demais Pró-Reitorias e diretores de campus de forma compartilhada, a forma como os recursos serão empregados, tem sido transparente e pautada no diálogo. Verifica certa solidariedade dos gestores, um aguardando o outro para resolver um problema.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Nesse aspecto, creio que a gente tem muito a melhorar. Alguns processos não avançam por não ter monitoramento. As ferramentas existem, mas por si só não faram monitoramento, é preciso acompanhar.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: As reuniões, os encontros, para discutir os problemas que afetam cada Pró-Reitorias cada campus, são importantes fazer auto avaliação. A resposta anterior ela responde também essa questão, porque esse monitoramento poderia auxiliar nessas demandas. A gente precisa do cumprimento ao atendimento dessas demandas.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Os mecanismos de acompanhamento mais efetivos são precários. O que temos é a auditoria interna, formada recentemente, mas veio de alguma forma nos auxiliar e espera-se

que isso avance em termos de monitoramento. Até bem pouco tempo tínhamos uma auditoria interna, era muito mais de cobrança e não de orientação. Espera-se algo agora mais preventivo.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Para manter a coerência, continuo afirmando que temos muito a melhorar, nós a maioria dos gestores somos professores, nos lançamos nesse desafio de gestão, mas precisamos de preparação. No geral, não poderia dizer alto, precisaria de conhecimento às vezes falta conhecimento, creio que temos uma competência mediana, tendo em vista que isso é algo novo que estamos lidando. Precisa de clareza de conhecimento sobre isso.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Se nós temos algumas limitações desde a gestão isso vai se refletir também nos demais servidores, na medida em que o corpo administrativo está envolvido, ciente, comprometido e tem esse conceito bem consolidado isso vai se refletir nas demais instancias da instituição.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A comunidade externa esta formalmente representada na instituição por meio do conselho superior, nem sempre se conta com a representação mais efetiva desses representantes, o tempo disponível que essas pessoas têm para nos ajudar é muito exíguo. Mas atua em relação às aprovações das normas e dos relatórios de gestão.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às praticas de governança?

Resposta: Desconheço.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político-institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: A Capacitação é preciso se capacitar, conhecer melhor sobre governança. Os formulários de auditoria estão desfocados, não conseguimos enxergar a nossa face de ensino, pesquisa e extensão nesses formulários de auditoria. Se esses órgãos não vão se modificar por nossa causa, então não precisamos entender melhor o que querem de nós em termos de governança.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Fortalecer a auditoria interna, aposto em um trabalho mais preventivo por parte da equipe, caberia a eles compreender melhor essas demandas dos órgãos de controle e trazê-las essa real compreensão para os gestores e nos orientar acerca do que devemos fazer para que as nossas ações correspondam ao que se espera dos órgãos públicos.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Tivemos um avanço com a auditoria interna que foi suprida com o fortalecimento da equipe de auditoria, parte já foi atendida. Seria uma atuação no sentido mais preventivo, uma auditoria que atuasse mais próximo dos gestores para que atuasse de maneira mais preventiva.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: No momento não me ocorre nenhuma contribuição. Mas eu queria, sei que é uma realidade que foge ao nosso controle, sei que a gente não pode modificar, mas não era nada confortável nos encontrar por ocasião dos relatórios de gestão para responder aos questionários das auditorias, sem conseguirmos enxergar e ver a nossa face ali. Parece que estávamos avaliando uma empresa privada, ou uma avaliação que foi utilizada em outros órgãos estatais, mas sem cara de instituição de ensino. Havia um distanciamento muito grande, daí a nossa dificuldade a vontade o comprometimento existe, mas não na totalidade se não compreendermos exatamente o que querem de nós o que querem que respondamos, a forma que querem que a gente caminhe.

Entrevistado nº 03 (Segmento Reitoria)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Nós trabalhamos, pensamos no acompanhamento das políticas, a utilização desses recursos, as parcerias analisam os processos de investimentos e os resultados.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Já participei internamente, reuniões, visitas com representantes do Ministério Público.

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: É um trabalho bem feito, mas acredito que as pessoas que estão fazendo esse trabalho não conhecem sobre o IF. Os resultados são diferentes, temos outra vertente que é a social e não só financeira.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Existe um acompanhamento, mas pode ser melhorado, tínhamos poucos servidores, acredito que vai melhorar com a auditoria interna.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Tinha-se dificuldade nesse setor de governança de forma que foi dada capacitação.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: ampliar o quadro de servidores e a partir daí adotar o sistema

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Acredito que sim. É preciso de planejamento e de acompanhamento.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Não se tinha um setor de planejamento. Foi criado um Departamento e da contratação de pessoal, capacitação conseguiu-se melhorar essa ação na Instituição. Foi criada uma Diretoria, de forma inicial.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Foi feito um planejamento para isso.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10-Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Isso é feito conforme o Decreto que cria os IFs, os professores e os demais são escolhidos conforme os gestores por critérios pessoais.

11-Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Cargos e salários não pertencem ao IF, é feito um levantamento para a capacitação pelo ENAP. A avaliação é realizada pela CPPD, PCTAE, visando principalmente à progressão.

12-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Era feito um planejamento, com reunião no colégio de dirigentes que definia as prioridades.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Dentro das próprias Pró-Reitorias e os Diretores de cada Campus e depois é socializado no Colégio de Dirigentes.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: São tratados com seriedade e responsabilidade de acordo com a nossa capacidade de atendimento, aceitando.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Pela auditoria interna que dá o feedback a CGU (Controladoria Geral da União).

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Todos os gestores são competentes e comprometidos. As indicações da CGU também consegue reverter. Esses órgãos são muito técnicos. E que os resultados são também sociais.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Nem sempre estão comprometidos, acredita que esse sistema seja verdade.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A comunidade externa é o participante dos Conselhos, não vejo muito isso.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Desconheço.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político-institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: capacitar cada vez mais os servidores e não só os gestores.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Ampliação do quadro, acompanhar os resultados agora para ver o que vai acontecer.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Contratação de servidores e dar capacitação e agora acompanhar os seus resultados.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: Na realidade todos os gestores estavam unidos e todos servidores para desempenhar as nossas atribuições.

Entrevistado nº 04 (Segmento Campus)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Em termos, gerenciar, administrar em órgão público o qual está atrelado as leis.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Participei de uma capacitação, pela SETEC, visou atender em termos de governança como todo orçamento e finanças.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Com a mudança para os Institutos Federais os dirigentes ainda tem o viés das Universidades Federais, isso impede, ou entra em conflito, apesar da autonomia a nossa atuação é diferente. A governança fica complicada. É preciso de ajustes, alguns momentos fica complicado para a governança interna.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04-De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Acredito, temos muito que avançar em termos de governança, falta a parte administrativa. Passou por vários ajustes, mas previa fortalecer a governança como um todo. E que o sistema de governança seja em todos está no processo de amadurecimento mais fortalecido.

05-De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Ainda precisa esse reconhecimento, dos gestores no corpo técnico no âmbito do campus vai se tentado aprimorar, falta de conhecimento, esbarra também na capacitação, precisa traçar um planejamento para atender a demanda.

06-Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: A implantação a primeira coisa resgatar esse interesse pelo crescimento da Instituição, posteriormente seria as capacitações e avaliações.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Com certeza. Qualquer sistema que venha ser instalado seria o planejamento. E em cima do planejamento é que vai ser efetivo. O planejamento deve ser diferenciado das especificidades das compras.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Nós já tivemos um planejamento, mas ele não alcançou o objetivo principal, está se fazendo um novo planejamento. Ainda em construção no Campus e Reitoria.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Não pode dizer que não existe, posso dizer que está muito carente. Hoje as capacitações por setores mais específicos. Está carente a gestão por competências um formato para as capacitações.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: o processo de seleção eleição, chefes de departamento, pró-reitores, não há uma normativa específica, procurando atender a profissional para a função, seria a confiança, a competência.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Cargos e salários o que está previsto na legislação com relação à capacitação profissional. Em relação é avaliação por desempenho para cada um existe um formato de avaliação. Houve avanços para os docentes.

Resposta: Ela é predefinida pelo MPOG, inicial e definida pelos Campi. Esse **12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?** planejamento ainda precisa avançar, temos potencial, outras fontes de financiamento que não só as do governo.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Já existe, sendo aprimorada em todos os segmentos para que a gestão veja se atingindo as metas. Essa rotina, alguns setores de forma uniforme.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: Hoje o IF tem a procuradoria e uma equipe de auditores que visa o suporte da legalidade. A Instituição cresceu. Ainda precisa que os auditores tenham uma ação mais direta para nortear as ações. Precisa melhorar as ações.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: As Pró-Reitorias, os relatórios dentro dos programas de ações possuem sistemas de acompanhamentos, procurando atualizar essas ações, já existem essas ferramentas.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Existem algumas ferramentas, mas encontram-se dificuldades no acompanhamento. Acredito que existe a competência e o grau também tem que estar, precisa melhorar no monitoramento.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Isso é variável, a Instituição precisa resgatar no servidor a vontade de ver a Instituição crescer para ele crescer junto. Esse resgate é por inúmeros fatores não adquiriria essa nova identidade. Precisam de capacitação e atualização no sua jornada. E as ferramentas de acampamento e de melhoramento para identificar esses gargalos.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A comunidade externa, ela nesse caso é ínfima, não tem uma avaliação forte, é mais direcionada a uma coisa específica. A comunidade externa ainda é uma parte de ligação. Há uma lacuna.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Hoje essas práticas já existem, hoje tem a implementação dos Conselhos dos Campi, isso vem trazendo a comunidade mas não é efetiva. Os alunos participam de algumas ações. Também falta o conhecimento das comunidades.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político - institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Isso vem do planejamento um dos principais fatores até onde ele quer chegar.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Quais os padrões dos Campus, adequar esses novos ajustes, e as capacitação. Ainda em andamento.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Mudança de conceitos, precisa não conseguir atender as necessidades da Instituição, para fazer a reforma administrativa dos setores e dos servidores.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: Tem que haver ajuste, reforma administrativa, se o corpo não tiver a gestão de pessoas, trabalha qual o impacto. O servidor não consegue, pode ser relação interpessoal. Isso impacto na governança.

Entrevistado N° 05 (Segmento Campus)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Burocrático. Muito burocrático.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas

considerações sobre o tema?

Resposta: Tive oportunidade de fazer o treinamento. Não consegui terminar.

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Como a criação dos IFs ela demanda mais autonomia para criar os cursos por meio de audiência para atender as necessidades deu mais autonomia.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: Estamos agora adotando o planejamento do PDI, então nesse planejamento é formado com base no PDI e do diálogo. O planejamento não pode ser engessado. As necessidades são dinâmicas.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: É hoje as normativas estão sendo aprovadas antes da participação e das sugestões da comunidade, existe um canal para que toda sociedade participe, é mais democrático.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: No IF Sertão-PE para escutar a comunidade e por meio disso dá norte aos nossos governantes.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Com certeza.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Há um diálogo no CODI (Colégio de Dirigentes) para trazer pessoas de fora para nortear esse planejamento estratégico e também convidar os profissionais da casa para fazer o planejamento.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Existe um plano de capacitação da DGP (Diretoria de Gestão de Pessoas) e será feito em cada Campus.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Os Gestores por eleição são o Reitor, Diretor e Coordenadores de cursos, os demais são convidados a estarem à frente com critérios adotados pelo diretor de Campus, observando compromisso, perfil e etc.

11-Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho? Este não avalia de fato, a avaliação é mais comportada.

Resposta: A progressão por desempenho acadêmico. É preciso rever o questionário

12-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Na nossa gestão assim que se recebe a LOA (Lei de Orçamento Anual) é feita uma reunião com o conselho do Campus onde é feita a divisão.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Através de uma reunião com a participação dos servidores administrativos, diretores, chefes de departamento e docentes.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: A CGU deveria capacitar mais seus servidores porque muitos não tem experiência e não veem as necessidades institucionais.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Implementou o Help Desck. A CGU quer saber quanto por exemplo, se gastou com aquisição de água entre outros.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Não. Acredito que os gestores ainda não estão preparados para acompanhar essa política de governança. Com relação ao comprometimento é alto.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Acho que falta formação.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Não tem essa participação.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às praticas de governança?

Resposta: A gente trabalha bem isso quando tem evento na Instituição.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político-institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Capacitar os servidores para elaborar o planejamento estratégico.

21-Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão- PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: O Campus Petrolina vai passar por uma avaliação. Vai ter muita mudança das funções no organograma. Existe uma portaria que foi socializada em abril de 2017, essa portaria não atende as necessidades significa mudar o organograma com a criação de outras diretorias como a EAD. O organograma vai ficar mais dinâmico e vai ter uma plataforma para não ficar só a mercê dos órgãos de controle e vai ter também o ponto eletrônico como exigência.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: As nossas atividades administrativas são desenvolvidas de acordo com as necessidades do Campus, como o Help Desck e agora tentado acompanhar esses chamados que fica registrado, essa ferramenta é fantástica, atende as chamadas para as atividades acadêmicas e de TI.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: Diálogo com a comunidade, não adianta fazer planejamento só com os gestores.

Entrevistado Nº 06 (Segmento Reitoria)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01- Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Um conjunto de normas que permite a instituição executar de forma eficiente e eficaz as atividades de administração.

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Sim. Já participei de dois eventos sobre isso. Um na ENAP muito interessante, que são cruciais para usar os recursos eficiente, efetivo e eficaz e os princípios da administração.

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais? Resposta: De uma maneira geral são conceitos bem entendidos que deve ser mais disseminados. A equipe tem conhecimento sólido porém falta colocar em prática.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: O sistema de governança está parcialmente implantado com a T I produzindo informações, nesse setor já temos uma política mais sólida.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: A mesma resposta anterior, a T I está mais avançada.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: Definir uma política de informação a partir daí vão poder ver a importância das boas práticas como as do TCU.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Decididamente sim. O planejamento estratégico com se bem definido com missão, valores e vocação ajuda a instituição.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Não há homogeneidade tem setores mais avançados e outros por começar.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Está se reformulando a sistemática das capacitações e tentando definir os processos e usar o sistema para fazer o gerenciamento das capacitações.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Ainda tem formato por confiança, visualização do perfil, precisa ter uma composição de confiança e avaliação periódica, para verificar se os membros da equipe está correspondendo ou não, podendo ser melhorado a performance ou até mesmo alterado.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Salário não tem controle porque vem do ministério do planejamento. Em relação aos cargos que contempla a confiança, a avaliação a capacitação vai avançar com a melhoria dos processos.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Está relacionado com outra Pró-Reitoria mais vejo como uma tentativa de dar mais publicidade às ações, usar os e-mail institucional informar em que ponto estão os processos, os serviços, as obras, os recursos e etc.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Há uma falta de homogeneidade, setores que mais avançados e outros ainda começando a definir seus fluxos de processos, alguns setores devem diminuir a intervenção humana nesses processos.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: Foi feita uma reunião com a CGU para orientar o monitoramento e acompanhamento das ações.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Existe uma falta de uniformidade, uns usam a gestão de projetos, mas no geral falta alguns setores garantir essa uniformidade usando as mesmas ferramentas.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Tem um problema cultural no geral, a gente até planeja, mas quando vai para a fase do acompanhamento o processo está mais enfraquecido, quando chega na parte final que é fazer a reflexão para avaliar o processo a equipe já perdeu o estímulo vai perdendo as forças.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Como é uma questão cultural isso acabam atingindo a todos a equipe de gestão e os demais servidores.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Acho que os processos são melhorados quando há cobrança, a pressão externa que a comunidade, mas não vejo isso.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Não é algo uniforme na instituição tem tentado fortalecer o pilar da transparência e também motivar a participação da comunidade, convidar os servidores para fazer parte na elaboração documentos institucional de forma coletiva.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político- institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: A ideia seria normatizar processos, chamar a comunidade para mostra à importância disso, e a partir daí tentar mudar a cultura sobre planejamento.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: O organograma sofreu uma mudança para ajustar a realidade de acordo com o que a CGU requer, como fazer o processo digital para atender a esses órgãos de controle.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Um exemplo da questão é a gente poder medir a contribuição da tarefa do servidor, práticas ou processos para medir o desempenho do servidor.

23-Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: Acho que a criação do escritório de projetos vai uniformizar s trabalhos da instituição.

Entrevistado N° 07 (Segmento Campus)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Significa um ponto bastante importante na administração pública que vai além do conceito de administração. Na realidade governança é trabalhar com a premissa de que você tem um órgão superior e esse órgão dá direcionamento para aqueles que estão abaixo dele hierarquicamente, fugir do básico da administração, do nível mais básico ou tático. Governança está mais próxima da estratégia da instituição.

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Já. De uma área específica, com a gestão e análise de risco.

03- De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: O tema precisa ser muito ampliado não ampliado como conceito mas como prática, se fala muito de gestão e de governança nos órgãos públicos mas de forma geral e principalmente nas instituições de ensino esse conceito ainda está sendo deixado de lado. No IF ainda está em fase inicial.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04-De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: Ainda muito inicial. A única área é a de TI as outras ainda muito inicial.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: já foi percebido que existe a necessidade pela estrutura, cada unidade ilhando para um lado, é algo que precisa de um norte, nascer com uma uniformidade, todos no mesmo caminho.

06-Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: Primeiro em nível de capacitação tanto nas Pró-Reitorias como quem estão nos Campus, embora essa responsabilidade da governança o direcionamento seja da reitoria deve-se fazer a capacitação para todos para que estejam no mesmo alinhamento.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Sim. Até porque o planejamento estratégico seria o indicador de caminho para a governança, o primeiro passo seria a capacitação a partir da definição dos caminhos a serem seguidos pelo IF.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Em termo de planejamento estratégico tem o PDI que está andando, mas o planejamento estratégico mesmo não está definido e encorpado na instituição. Está sendo iniciado um processo para fazer esse trabalho de o planejamento estratégico. Embora exista um planejamento de gestão de onde se quer chegar, uma visão do que a gestão quer alcançar, falta o planejamento estratégico feito com a participação da comunidade.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Sim. Precisa ser ampliado mais, mas existe esse processo de capacitação de forma desordenada, precisa e revisão de forma integrada para planejamento e a governança.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Existem duas formas, pela parte legal que é o que a legislação exige, que tem a eleição para reitor e diretor de campus e tem a contratação em alguns cargos em nível operacional que é pelo perfil e experiência da pessoa.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Precisa melhorar muito na realidade embora se faça algumas coisas na avaliação de desempenho e para seleção é algo que precisa trabalhar muito e melhorar muito.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Têm dois pontos, um está sendo executado nos Campus para ter um acompanhamento mais efetivo inclusive com os próprios sistemas que o governo disponibiliza de estar fazendo esse acompanhamento dos recursos no dia a dia e o outro na Pró-Reitoria de mais governança de você poder fazer esse acompanhamento no dia a dia, mas existe a dificuldade que nas próprias unidades não tem essa preocupação do acompanhamento mais próximo dos recursos, melhorou muito.

13- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Ainda tem muito que ajustar, tem que formalizar, ainda está na cabeça do servidor, mas não catalogado formalmente e isso prejudica a governança, não tem ainda o alinhamento fechado do fluxo, de uma pessoa em uma unidade funciona de um jeito e na outra de outro.

14-Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?Resposta: Está sendo feito um trabalho bem pesado, em se manter esse atendimento, hoje existe um controle evitar ao máximo de esta gerando demandas novas atrasadas a ideia é colocar tudo no prazo, embora exista alguns passivos para resolver, precisa melhorar mas esta caminhando.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Tem algumas coisas que são acompanhadas como o TAM (Termo de Acordo e Metas) e está se acompanhando unidade por unidade. Algumas coisas voltadas à contratação e aquisições, embora cada unidade tenha independência e sua autonomia faz-se um acompanhamento pela reitoria para saber o que está sendo adquirido não para decidir se vai fazer ou não a contratação ou aquisição, mas para ela ser executada é preciso que seja comunicada na reitoria até mesmo porque mais de uma unidade pode necessitar da mesma contratação.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Em termo de competência precisa da capacitação então é baixo ainda, então na gestão como um todo esse conceito ainda não está claro, mas o nível de comprometimento é alto, mas precisa da capacitação.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Como trata só de compromisso eu acho a gente está bem servidos de servidores bem compromissados, mas se puxar para a linha de competência, como questão anterior, precisa de capacitação.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Acho que a comunidade externa de forma geral, a não ser quem está mais próximo das instituições de ensino, existe uma cobrança mais nada muito específico, às vezes existe

alguma cobrança referente à gestão, a transparência, mas governança especificamente não, pelo próprio conceito ainda ser relativamente novo, na iniciativa privada já vem sendo usado a mais tempo mas nas instituições pública ainda é algo incipiente. Por conta disso a comunidade externa ainda não faz essa cobrança, há uma confusão entre governança e gestão.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às praticas de governança?

Resposta: Algumas definição de diretrizes quem iria fazer o papel de governança seria a alta gestão, existe um estímulo para participação da comunidade interna, de pessoas que tenham capacidade técnica para elaborar alguns documentos, na formalização de documentos eles são disponibilizados para comunidade interna as vezes algumas diretrizes são até ajustadas em virtude dessa participação.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político- institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Acho que o problema mais crítico é uma mudança da cultura organizacional, porque a instituição passou por várias transformações, tendo servidores novos que entrou no IF, outros no CEFET e outros nas Escolas Técnica e Agro técnica. Na própria gestão tem pessoas com essa visão diferente. O primeiro ponto é fazer o alinhamento dessa cultura, equilíbrio de visão, fazer o aproveitamento de todas as visões e ver o que se tem de melhor para o Instituto. Por exemplo, os órgãos de controle querem que siga o TAM, há um choque de visão no documento do TAM em relação à carreira dos docentes que em algumas situações difere das universidades e a gestão tem que dá esse alinhamento.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: em termo de estrutura organizacional tem que se fazer um ajuste em nível de regimento, tem ações do Campus conflitando com ação da reitoria, no regimento geral não estão claras as competências algumas ações foram feitas por portarias, precisa-se definir os papéis e ajustes no organograma.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Seria a padronização de procedimentos, padronização no ensino, pesquisa e extensão. Como criar novas rotinas pensando na governança com todos os órgãos falando a mesma língua e isso mexe com a cultura organizacional, mas precisa ser feito.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: ter essa cadeia de ações, trabalhar o planejamento estratégico, o que precisa ser normatizado, avaliação das rotinas, avaliação dos processos da instituição, criar um fluxo de rotina para ser o ideal, a governança precisa funcionar na estratégia básica e operacional e não só na alta gestão. A governança apesar de ser de cima para baixo precisa haver o entendimento dos demais.

Entrevistado N° 08 (Segmento Campus)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Para mim é um conceito amplo, onde todos se interligam em gestão: reitoria, campus e colegiado. A governança tem que ser participativa como um instrumento de estratégia da organização.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Não.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Não vejo essa atuação, esse processo não tem sido tão participativo. A governança ela precisa ser um pouco mais ampla onde a decisão tem que ser a partir do colegiado.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04-De forma geral, como você avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: Ainda está embrionária, ela ainda não foi gestada, então sente-se ausência dessa governança, dessa participação. Não tem de forma deliberativa.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Ainda é ausente devido a essa falta de participação do colegiado nas tomadas de decisão estratégicas.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: De forma colegiada com a participação de todos os gestores envolvidos nessa tomada de decisão.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Acho ser o único caminho para que aconteça em que todos participem desse processo, mas ainda está distante.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Como está embrionária ainda falta acontecer, nesse momento não existe.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Que eu conheça não.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Ainda não é por competência, vejo mais por afinidade e por questões políticas, por questões administrativas não existe.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Percebo que já vem todo o bloco pronto, aquilo que o SETEC e o MEC repassam. A capacitação está começando, existe, mas está embrionária, mas tem avançado muito. A avaliação de desempenho não vejo isso na prática.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Tomada de decisão apenas diante do quadro que se tem, não se consegue fazer uma gestão planejada de médio e longo prazo.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Não vejo isso de uma forma efetiva na prática de acompanhamento.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: Muito cartesiano, você segue a risca o que foi passado pelos órgãos que não tem nenhuma flexibilidade diante de certas situações.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Apenas quando há uma recomendação desses órgãos aí se faz as devidas colocações para que seja corrigido, mas antes disso não há nenhum monitoramento ou avaliação para que isso não ocorra.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Primeiro há competência, mas acho que é embrionário, o nível de comprometimento é baixo, mas tem avançado.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Baixa por desconhecimento de um tema tão importante.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Baixíssima porque não há conhecimento de tal grau que possa realizar essas condições, acho que precisar ser aberto um canal de diálogo maior com essas comunidades.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Ainda é muito baixo, não conseguiu fazer subentender que isso vai ser implementado, falta o despertar para a importância desse tema pela comunidade interna e externa de tanta relevância.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político- institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Com a implementação da governança pública isso vai ocorrer de forma quase natural, mas então primeiro precisa ser implementado uma nova visão da administração nessa modalidade da governança pública para que realmente esses processos sejam condizentes ao que esses órgãos TCU e GCU recomendam que seja feito.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: A valorização principalmente das Pró-Reitorias, sobretudo da administração e desenvolvimento institucional poderiam fazer muito bem a estrutura de implementação desse processo.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: O controle interno seria um processo muito importante nessa questão quando os controles internos vão para ao campus para fazer junto a esses processos as intervenções que esses órgãos já têm orientado para que se fosse implementado.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: O tema é muito relevante e esse processo devia ser colocado de uma maneira educativa comunidade interna e depois ser estendida para comunidade externa. A comunidade

interna precisa entender que é um caminho sem volta, é um processo natural que as instituições públicas precisam aderir e incorporar, não tem acontecido isso por falta de esclarecimento e por falta de pessoas competentes capazes de fazer com que esse processo seja feito na prática.

Entrevistado N° 09 (Segmento Campus)

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Governança pública é a junção de políticas públicas administrativas que favorecem ao pleno desenvolvimento das ações que podem gerar resultados benéficos para a sociedade. Isso engloba uma postura enquanto gestor mais dinâmica, mais integrativa que favoreçam a construção de líderes institucionais e não apenas de gestores pontuais.

02-Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Sim. Algumas capacitações, palestras e cursos de formação e isso foi fundamental para a tomada de decisão no período de gestão.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Existe uma diferença entre teoria e a prática principalmente nos institutos federais por serem instituições recentes restou prejudicado uma lacuna existe entre o que são as políticas de governança e o que de fato deve ser colocado em prática nas instituições.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04-De forma geral, como avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Fragilizada. Já tivemos momentos que as decisões eram discutidas pelo coletivo, mas hoje isso se perdeu, o que se busca hoje é o resgate.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Eu não vejo o Instituto adotando políticas de governança vejo ações pontuais.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: acredito muito nas políticas de formação de um estado forte, mas um Estado participativo. A governança ela se reflete na participação direta dos indivíduos na construção das políticas e não no aporte teórico. Hoje e eu vejo algo aparentemente positivo, criou-se a plataforma colabore, mas é um instrumento virtual, não aproxima para o debate, não aproxima para a discursão. Você cria um instrumento de distanciamento aparentemente democrático, mas na verdade não é.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Não tenho a menor dúvida, gestão estratégica, gestão de risco você projetar as ações institucionais de curto, médio e longo prazos possibilita a Instituição um norte, possibilita ate mesmo que a sociedade compreenda qual o papel institucional.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: A política de governança não vejo, vejo políticas isoladas.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Desconheço.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10-Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: Fragilizada. Compreendo que se deva considerar a competência administrativa, o mérito, o perfil e não apenas a aproximação.

11-Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: A política de cargos e salários ela é reflexa de uma lei maior. A capacitação profissional e avaliação de desempenho vejo de forma fragilizada.

12-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: A gerência da capacidade financeira da instituição, as políticas de descentralização ela não existe de longa data.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: De maneira muito burocrática, o IF eu percebo uma preocupação muito grande na localização do servidor, no que de fato ele está fazendo, em questões bem pontuais e não com a liberdade de atuação. Enquanto servidores públicos nós temos boa fé e somos responsáveis pelos nossos atos. Há um controle excessivo, não se pode dar um passo sem ser vigiado.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: A auditoria interna foi fortalecida, mas ele se concentrou na reitoria como mais um órgão de cobrança e não um setor que dê suporte aos departamentos com vistas ao atendimento seria necessário um realinhamento das funções da auditoria interna senão continuamos da mesma forma os Campus sufocados para atender as recomendações dos órgãos de controle.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão-PE utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Os relatórios, as cobranças são feitas pelos relatórios gestor e os relatórios parciais que nós fazemos.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Eu creio que temos competências o que falta na verdade é compreender o conceito das políticas de governança

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: O compromisso existe, mas não há uma política institucional para criar um ambiente equânime para isso.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Não existe, salvo ações pontuais de alguns Campi.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Não vejo política nesse sentido, os mecanismos que nós temos de aproximação da comunidade externa e interna são muito frágeis, até no momento de selecionar o público, seleciona quase que direcionando.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político- institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: O primeiro passo é compreender a Instituição não como uma célula isolada, mas dando a ideia que nos temos a integração institucional. Precisa de uma política de participação direta.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Há uma concentração de poderes em nível institucional muito grande na reitoria. Deveria haver a participação maciça dos conselhos na tomada de decisão.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: a principal dela é criar mecanismos para a participação democrática na tomada de decisão e se descentralizasse a auditoria interna para os Campi.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: As intuições precisam ter uma verdade institucional, hoje nós temos a virtualização das tomadas de decisão isso é um prejuízo para a instituição.

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01-Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: Compreendo que a governança Pública, é a capacidade que os setores têm de fazer planejamento e conseguir executar e levar para proposição para gestão máxima e assim conseguir fazer todo o planejamento Institucional.

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Enquanto gestão fiz um curso em Brasília pela ENAP e fiz no próprio CONIF que trabalha com planejamento estratégico. A agente considera o fato que nenhuma Instituição sobrevive sem Planejamento Estratégico para alinhar todo o seu processo de execução e atingir seus objetivos e metas.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais? Resposta: O conceito de governança, teoricamente, é ideal. A dificuldade nesse conceito é conseguir alinhar esse conceito ideal e colocar em prática. Quando se fala de Planejamento, todo mundo diz que é ideal, mas na hora de aplicar na prática, não têm sido fácil. Alguns fazem e outros não, E para que a Instituição possa avançar tem que estar alinhado.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão PE?

Resposta: A parte da governança não tem sido totalmente implantada, tem alguns setores que já avançaram e outros não. Encaminha o profissional para a capacitação. Ainda temos muitas lacunas nem todos os setores estão alinhados com governança.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Ainda limitado, exatamente, porque nem todos os setores ela está sendo trabalhada como deveria, uns fazendo e outros não.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: Nesse sentido agente tem buscado fazer essa governança com os próprios profissionais que a instituição conta, mas não têm conseguido fazer esse alinhamento como deveria. Levamos a discussão para o Conselho. O IF está fazendo retrabalho então foi acordado trazer profissionais da área para trabalhar com toda instituição o Planejamento Estratégico. Agora está na questão burocrática para fazer o processo par que esse trabalho seja realizado em todo Instituto.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Acredito sim.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: Hoje agente tem o planejamento voltado para a implementação de governança, mas ainda não é como agente queria. Alguns setores respondem mais rapidamente e outros demoram muito a responder. Estive no evento do TCU e percebi que a tecnologia ajuda nesse avanço para a governança.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: São muito limitados. O Programa de capacitação existe, tem sido feito, mas pontual o servidor sai faz a capacitação e se espera que quando volte ele multiplique. A ideia é capacitar o maior número de pessoas.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10-Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: A definição a gente planejou de uma forma mais aberta, mas quando nos deparamos com a realidade da instituição percebemos a dimensão, a escolha observa o perfil, a liderança e até mesmo a disponibilidade da pessoa para o cargo.

11-Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Não tem como interferir na política de cargos e salários. O IF tem uma rotina que é fazer a necessidade de capacitação ouvindo os servidores para saber a demanda. A avaliação

de desempenho precisa ser melhorada muito a maneira como é feita atualmente gera conflito de interesse.

12-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Tem buscado entender toda parte de assistência estudantil e outras situações como investimentos e o levantamento de varias demandas para tentar distribuir para os Campi de forma a atender as necessidades mais eminentes.

13-Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: Ainda é muito limitado. Temos buscado fazer as rotinas e melhorar o sistema de Help Desk para acompanhar as demandas dos servidores. Tem trabalho de fluxo de processos. Os próprios órgãos de controle têm os sistemas de monitoramento como o sistema monitor da CGU.

14-Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: Temos algumas demandas reprimidas, de um modo geral temos buscado atender dentro as demandas dentro dos prazos.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Utilizamos o sistema da CGU onde acompanhamos as demandas e os prazos, o sistema é perfeito por si só já atende as nossas necessidades.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A gestão principalmente na reitoria tem um alto grau de comprometimento, mas nos Campus ainda está em andamento, é preciso ter um alinhamento de ações.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A gente tem percebido cobrança da comunidade para questões de maior transparência. Falta entendimento do que está sendo feito.

18- Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A comunidade externa é muito tímida com relação a esse acompanhamento. Às vezes tem dificuldade de chegar essas informações mesmo tendo canais como ouvidoria e o próprio site.

19-Na sua concepção quais são os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Temos buscado vários canais o e-mail institucional, o face book para respostas externas da comunidade e s do sitio institucional e através da ferramenta colabore a comunidade interna participa, mas ainda de forma tímida. Estamos em processo de construção de um blog outro canal para participação.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político- institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Precisamos mudar na instituição e mexer na cultura organizacional e mostrar para a s pessoas a necessidade de atender essa mudança que está ocorrendo, como a necessidade de implantar a governança.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: A instituição esta caminhando com a implantação de sistemas e há cobrança dos órgãos de controle para que se tenham uma um alinhamento entre sistemas, teremos, por exemplo, o SUAPE onde os órgãos de controle terão acesso as informações do sistema. Para isso é preciso entre uma atualização sistemática.

22- Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Tivemos que fazer uma mudança no organograma para atender essas cobranças pelos órgãos de controle, está caminhando para que os processos sejam todos eletrônicos.

23- Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Resposta: Estamos buscando fazer com que a comunidade compreenda o que é planejamento estratégico e governança.

BLOCO 01- RECONHECENDO CONCEITOS BASICOS SOBRE GOVERNANÇA

01- Considerando sua atuação administrativa, qual seu ponto de vista sobre o conceito de governança pública?

Resposta: A necessidade de ter um controle das atividades institucionais é um conceito que busca essa visão mais geral pelos órgãos governamentais superiores sobre o andamento da instituição não somente para garantir a ausência de mau investimento e desvio, mas também o alcance dos objetivos.

02- Durante o tempo que atua na área administrativa você já participou de algum evento ou programa de capacitação sobre governança que lhe permita fazer algumas considerações sobre o tema?

Resposta: Não, durante o período em que estive na gestão não tive a oportunidade de participar de treinamento, mas tive que ler bastante para elaborar relatório gestor e com isso aprendi alguma coisa de governança.

03-De maneira geral, como você se posiciona em relação ao conceito de governança que tem sido aplicada nas Instituições de Ensino Superior com ênfase nos Institutos Federais?

Resposta: Se os gestores tivessem conhecimento dos conceitos e dos métodos para se alcançar não somente a boa aplicabilidade dos recursos, mas também para alcançar a finalidade institucional.

BLOCO 02- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

04- De forma geral, como avalia que funciona o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: A instituição devido a sua estrutura inicial que dependia da outra unidade em recife e por não ter a cultura de administração. Os gestores tem a boa vontade de fazer bem o seu trabalho, mas falta capacitação.

05- De acordo com sua experiência administrativa como você acha que o IF Sertão-PE adota a governança frente as suas necessidades Institucionais?

Resposta: Os gestores não conseguem monitorar um planejamento estratégico da instituição com técnicas de governança para otimizar o todo. Falta conhecimento.

06- Em sua opinião o que o IF Sertão-PE deve fazer para implementar, efetivamente, o sistema de governança?

Resposta: Passa fundamentalmente por uma formação dos servidores em todos os níveis para essa área para contribuir satisfatoriamente para o alcance dos objetivos. A própria auditoria interna poderia contribuir para essa capacitação.

07- Você acredita que o Planejamento e a Gestão Estratégica pode contribuir para a implementação efetiva do sistema de governança do IF Sertão-PE?

Resposta: Cem por cento.

08- Como você avalia as ações de Planejamento e Gestão Estratégica em relação à implantação do sistema de governança no IF-Sertão?

Resposta: No planejamento estratégico obrigatoriamente tem que se fazer essas ações. Antes não se observava isso pela falta de cultura de planejamento.

09- Existe programas de capacitação continuada dos servidores do IF Sertão-PE voltados para desenvolver competências na implementação, monitoramento e avaliação do sistema de governança?

Resposta: Do meu conhecimento não. Tem capacitações isoladas de interesse individual e de interesse da Instituição.

BLOCO 03- AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE

10- Em sua opinião como o IF Sertão-PE gerencia a seleção de pessoal, principalmente no que se refere à escolha dos seus gestores?

Resposta: O reitor é eleito pela comunidade, os demais pelo apadrinhamento ou confiança.

11- Em sua opinião, como o IF Sertão-PE trabalha a política de cargos e salários, de capacitação profissional e de avaliação de desempenho?

Resposta: Dentro IF Sertão-PE foi criada uma resolução que promove a capacitação para o servidor possa progredir na instituição de acordo com a sua política de cargos e salários que não depende do Instituto. Infelizmente a política de capacitação e avaliação não está atrelada ao desempenho. A avaliação de desempenho ela é tímida ver assiduidade, colocação de atestado, faltas, que não estimula o servidor a se capacitar por que mesmo se capacitando ou não, ele vai ter a sua avaliação de desempenho satisfatória.

12- Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia sua capacidade de gestão financeira?

Resposta: Essa tramitação financeira vem tudo dentro de um planejamento anual em rubricas definidas, não dá muita mobilidade para o gestor. Mas internamente o gestor poderia fazer uma execução bem mais participativa que infelizmente isso não tem acontecido. Algumas ações tímidas de dar ciência a comunidade dos valores de orçamentários para cada rubrica foi iniciada anteriormente e agora permanece, mas não tem sido uma coisa consistente. Qualquer servidor deveria ter a informação dos valores de recursos para o seu campus do que vai ser feito e as prioridades atendidas.

13 - Em sua opinião, de que maneira o IF Sertão-PE gerencia as rotinas e procedimentos administrativos?

Resposta: O acompanhamento de modo geral dar-se basicamente por reuniões periódicas, de chefes com os liderados e apresentação de relatórios anuais.

14- Como você avalia as ações do IF Sertão-PE para o atendimento aos requisitos demandados pelos órgãos de controle (C.G.U e T.C.U)?

Resposta: Poderia distinguir dois períodos, um onde os gestores não tinha conhecimento e entra na gestão e se depara com tanta cobrança sobre planejamento e governança e o gestor é pego de surpresa, mais correndo atrás para apagar o fogo do que prevenir o incêndio. E depois de certa maturação você tem um período onde se estrutura um setor que vai orientar esses gestores preventivamente, com ampliação da auditoria interna que já te orienta onde pegar os dados, como trabalhar os dados, os prazos para apresentar as informações e também com a implantação de políticas de controle, principalmente de mecanismos de monitoramento e acompanhamento através de softwares, isso tem dado certa tranquilidade.

15- Quais os principais mecanismos de monitoramento e avaliação que o IF Sertão utiliza para acompanhar suas ações de governança, especialmente com base nas determinações da CGU e TCU?

Resposta: Para cada setor você tem mecanismo mais apropriado, por exemplo, para as atividades de pesquisa e pós- graduação existe um sistema de gerenciamento dos programas de iniciação científica que os dados, desde a publicação do edital até o relatório final, o auditor pode acessar, gerar relatórios e tudo mais. E na parte financeira também tem os sistemas apropriados, além de com ampliação ter pessoas que tenha tempo de trabalhar com essa concatenação desses dados, então com a informatização tem melhorado esse questão do controle.

16- Em sua opinião, qual o grau de competências e nível de comprometimento dos gestores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: O nível de comprometimento eu creio que todo gestor de boa fé se compromete a implementar essa política. Já a competência fica atrelada a um grau de importância menor em função da falta de conhecimento da atividade de governança então se ele conhecesse e soubesse a importância disso daria uma prioridade maior.

17- Como você avalia o compromisso dos demais servidores para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: O compromisso dos demais servidores fica comprometido pela falta de conhecimento do que é governança, das técnicas de controle, dos instrumentos para execução e acompanhamento. O servidor ele é compromissado de modo geral, mas o seu comprometimento é limitado por não ter a formação sobre o tema.

18-Como você avalia a participação da comunidade externa nas ações do IF Sertão-PE para implementar, monitorar e avaliar o sistema de governança no IF Sertão-PE?

Resposta: Essa participação é bastante tímida, não tem culturalmente a tradição de contribuir e estar mais junto administrativamente, a única maneira que tem dado uma contribuição maior é a participação de algumas entidades representantes da sociedade civil no Conselho Superior.

19 - Na sua concepção quais os mecanismos utilizados pelo IF Sertão-PE para estimular a participação da comunidade interna e externa nas ações institucionais relacionadas às práticas de governança?

Resposta: Nenhum.

BLOCO 04- PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA ADEQUAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO IF SERTÃO-PE.

20- Em sua opinião quais as principais mudanças de ordem político - institucional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelos órgãos de controle (CGU e TCU) como para o atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Ai eu tenho a certeza, é a formação e a capacitação dos servidores para a governança, enquanto não houver essa mudança de mentalidade não se atingirá bons níveis de governança.

21- Em sua opinião quais as mudanças de estrutura organizacional que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Eu creio de ordem organizacional o IF já tem estrutura e se tivesse servidores com formação, de ordem geral já se teria essa governança com grau de satisfação, o problema não é estrutural é na formação de pessoal.

22-Em sua opinião quais as mudanças administrativas que o IF Sertão-PE precisa fazer para adequar o sistema de governança tanto aos padrões definidos pelo TCU como ao atendimento das necessidades da Instituição?

Resposta: Primeiro acho que seria colocar no setor as pessoas corretas com a competência correta. Não porque acompanha uma campanha porque é fiel, mas colocar as pessoas certas com a instrumentalização certa. Colocar capacitação certa para a pessoa certa.

23-Quais outros elementos sobre governança, planejamento e gestão estratégica você gostaria de acrescentar de forma a contribuir para os objetivos dessa pesquisa que não tenham sido respondidos nas questões anteriores?

Eu acho que seria a questão do monitoramento desses planos com a comunidade por que uma coisa é o gestor tentar fazer planejamento e outra coisa é a comunidade acompanhar e sentir partícipe.