



LUIZA MARIA CAPANEMA BEZERRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PESQUISA: UMA
ANÁLISE DO CENTRO NACIONAL DE PESQUISAS EM ENERGIA E MATERIAIS
(CNPEM)**

CAMPINAS

2013



NÚMERO: 304/2013

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

LUIZA MARIA CAPANEMA BEZERRA

**“GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PESQUISA:
UMA ANÁLISE DO CENTRO NACIONAL DE PESQUISAS EM ENERGIA E
MATERIAIS (CNPEN)”**

ORIENTADOR: PROF. DR. SERGIO LUIZ MONTEIRO SALLES-FILHO

**TESE DE DOUTORADO APRESENTADA AO INSTITUTO DE
GEOCIÊNCIAS DA UNICAMP PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE DOUTORA EM POLÍTICA CIÊNCIA E TECNOLÓGICA**

**ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE
DEFENDIDA PELA ALUNA LUIZA MARIA CAPANEMA BEZERRA E
ORIENTADA PELO PROF. DR. SERGIO LUIZ MONTEIRO SALLES-
FILHO**

CAMPINAS

2013

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Geociências
Cássia Raquel da Silva - CRB 8/5752

C17g Capanema Bezerra, Luiza Maria, 1976-
Governança corporativa em organizações de pesquisa : uma análise do
Centro Nacional de Pesquisas em Energia e Materiais (CNPEM) / Luiza Maria
Capanema Bezerra. – Campinas, SP : [s.n.], 2013.

Orientador: Sergio Luiz Monteiro Salles Filho.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de
Geociências.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Governança Corporativa. 3. Institutos
de pesquisa. I. Salles Filho, Sergio Luiz Monteiro, 1959-. II. Universidade Estadual
de Campinas. Instituto de Geociências. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Corporate governance in research of organizations : an analysis of the
National Center for Research in Energy and Materials (CNPEM)

Palavras-chave em inglês:

Organizational development

Corporate governance

Research institute

Área de concentração: Política Científica e Tecnológica

Titulação: Doutora em Política Científica e Tecnológica

Banca examinadora:

Sergio Luiz Monteiro Salles Filho [Orientador]

Rui Henrique Pereira Leite Albuquerque

Petrônio Noronha de Souza

Marcos Alberto Castelhana Bruno

Paule Jeanne Vieira Mendes

Data de defesa: 30-09-2013

Programa de Pós-Graduação: Política Científica e Tecnológica



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

AUTORA: Luiza Maria Capanema Bezerra

“Governança Corporativa em organizações de pesquisa: uma análise do Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM)”.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Sérgio Luiz Monteiro Salles Filho

Aprovada em: 30/09/2013


EXAMINADORES:

Prof. Dr. Sérgio Luiz Monteiro Salles Filho



Presidente

Prof. Dr. Rui Henrique Pereira Leite Albuquerque



Prof. Dr. Petrônio Noronha de Souza



Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhana Bruno



Dra. Paule Jeanne Vieira Mendes



Campinas, 30 de setembro de 2013.

À minha pequena Isabela e ao meu esposo Ferrucio

Apoio incondicional,
que nunca me faltou.

Sempre presentes,
cada um do seu jeito.

Amo vocês.

Agradecimentos

O período entre os anos de 2009 a 2013 foi muito rico nos aspectos profissionais e pessoais e já deixa saudades. A oportunidade de participar do GEOPI me propiciou crescimento profissional, assim como, à convivência com pessoas muito especiais, que se tornaram amigas. Agradeço ao Prof. Sergio Salles por ter me proporcionado o privilégio de fazer parte desse grupo de pesquisa. Ainda, ao Prof. Sergio Salles, devo agradecer pela sua dedicação em me orientar durante o período do doutorado, especificamente, relacionado a tese, suas contribuições foram determinantes para o resultado final do trabalho.

Não posso deixar de mencionar o apoio recebido de Adriana Bin que, me possibilitou trabalhar ao seu lado em projetos do GEOPI, permitindo um aprendizado que certamente fará diferença em minha carreira profissional. Agradeço também o apoio que foi fundamental, durante o processo de definição do tema desta tese, bem como as diversas sugestões dadas por ela ao longo de todo este trabalho.

Aos amigos Geopianos, agradeço o apoio durante todo o período mencionado anteriormente, com especial atenção à Soninha Tilkian, Luiz Vazzolér, Fábio Rocha, Pedro Massaguer, Jhonatan Alves, Taís Herig e às minhas queridas amigas, Izabel Velez e Cecilia Gianoni.

Aos meus colegas de turma e grandes amigos, Carlos Fredo e Martha Bambini, agradeço os ótimos momentos que passamos juntos e o apoio que me deram durante o período de redação da tese.

À Valdirene, secretária da pós-graduação do Instituto de Geociências, agradeço pelas várias vezes em que me ajudou com os processos mais burocráticos da pós-graduação. Posso dizer que a vida dos alunos da pós não seria a mesma sem a presença deste “anjo” que cuida de todos. Também devo mencionar a competência da equipe que apoia o trabalho da Val, especialmente a Gorete.

Aos funcionários do CNPEM, Sandra Hollanda e Eduardo Frare, agradeço pela contribuição ao disponibilizar vários tipos de informações.

Ao Prof. Rui Albuquerque agradeço sua contribuição, que com sua experiência e conhecimento sobre o CNPEM, se disponibilizou a revisar pessoalmente comigo toda a parte da tese que tratou da trajetória institucional do CNPEM.

Ao meu colega da APTA e também amigo, Alceu Arruda, agradeço a motivação para ir fazer o doutorado no DPCT.

Por fim, devo agradecer duas pessoas muito importantes em minha vida. Minha pequena Isabela, filha querida, que soube compreender, apesar da idade, a importância do doutorado para mim. Entendeu as inúmeras vezes que não pude atendê-la “*porque estava fazendo a tese*” e também o significado da conclusão e defesa do doutorado. Ao Ferruccio, esposo, amigo e companheiro, agradeço por estar ao meu lado sempre, apoiando e incentivando toda a minha trajetória acadêmica e profissional e também pela vida maravilhosa que compartilhamos há alguns anos.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PESQUISA: UMA
ANÁLISE DO CENTRO NACIONAL DE PESQUISAS EM ENERGIA E MATERIAIS
(CNPEM)**

Tese de Doutorado

Luiza Maria Capanema Bezerra

RESUMO

O tema deste trabalho é Governança Corporativa em organizações de pesquisa. O estudo da Governança Corporativa em organizações de pesquisa justifica-se a partir da constatação de que a competitividade de organizações de P&D não depende somente da presença de boas competências científicas ou de boa infraestrutura de pesquisa. Isto já se tornou a linha de base das organizações de alto nível. É cada vez mais necessário que essas organizações tenham modelos de gestão adequados que contribuam para a eficiência e eficácia do trabalho de pesquisa e da missão institucional. A natureza complexa e específica dos processos de ciência, tecnologia e de inovação coloca elementos que dão um caráter particular para a governança nestas organizações. A necessidade de uma maior competitividade é reflexo de vários fatores que colocam ciência e tecnologia no centro do processo de desenvolvimento. E é nesse sentido, que a GC deve ser considerada: um elemento fundamental para garantia da sustentabilidade, tendo em vista a necessidade de novas estratégias de relacionamento entre os diversos atores que compõem esse contexto institucional. Assim, a tese tem o objetivo de construir um referencial analítico para sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa. Para tanto, o trabalho está organizado em quatro capítulos. Os três primeiros fundamentam, ao apresentar elementos conceituais, a construção da proposta analítica, destacando as especificidades que dão o caráter particular para a Governança Corporativa em organizações de pesquisa, particularmente no caso estudado na tese, o Centro Nacional de Pesquisas em Energia e Materiais (CNPEM) a saber: a natureza complexa e específica dos processos de C,T&I, a natureza jurídica da organização e sua designação como Organização Social. Sendo esta última especificidade colocada na análise a partir da seleção do estudo de caso. No terceiro capítulo, além de elementos conceituais, é apresentada uma proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa. O quarto capítulo, traz o estudo da Governança Corporativa do CNPEM, a partir da proposta apresentada. A conclusão mais geral é que a Governança Corporativa em organizações de pesquisa, deve ser baseada nos princípios, práticas e mecanismos colocados para organizações de diversas naturezas. Do mesmo modo, deve considerar as especificidades dos processos de C, T & I, bem como aquelas trazidas pela natureza jurídica da organização.

Palavras chaves: Organização de pesquisa, Governança Corporativa e CNPEM



UNIVERSITY OF CAMPINAS
INSTITUTE OF GEOSCIENCE

**CORPORATE GOVERNANCE IN RESEARCH OF ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS
OF THE NATIONAL CENTER FOR RESEARCH IN ENERGY AND MATERIALS
(CNPEM)**

PhD Thesis

Luiza Maria Capanema Bezerra

ABSTRACT

The theme of this thesis is Corporate Governance (CG) in research organizations. The study of corporate governance in research organizations is justified from the fact that competitiveness of R&D organizations depends not only on the presence of good scientific skills or good research infrastructure. This has become already the baseline of high-level organizations. It is increasingly necessary that these organizations have adequate management models that contribute to the efficiency and effectiveness of research and their institutional mission. The complex nature and specific processes of science, technology and innovation (STI) bring elements that give a particular character to governance in these organizations. The need for greater competitiveness reflects several factors that place science and technology at the center of the development process. It is in this sense that the CG should be considered: a key element ensuring sustainability, given the need for new strategies of relationship between the different actors within that institutional context. Thus, the thesis aims to build an analytical framework for systems of corporate governance in research organizations. Therefore, the work is organized in four chapters. The first three support, by presenting conceptual elements, the construction of the analytical proposal, highlighting the particularities that give the specific character to Corporate Governance in research organizations, particularly in the case studied in the thesis, the National Center for Research in Energy and Materials (CNPEM), namely: the specific and complex nature of the STI processes, the legal nature of the organization and its designation as a Social Organization (OS). The latter included in the analysis because of the selection of the case study. The third chapter, besides conceptual elements, presents an analytical proposal for corporate governance in research organizations. The fourth chapter brings the study of Corporate Governance of the CNPEM, based on the analytical proposal presented. The general conclusion is that Corporate Governance in research organizations should be based on the principles, practices and mechanisms placed for different types of organizations. Likewise, it should consider the specificities of the S, T & I processes, as well as those brought by the legal nature of the organization.

Keywords: Research organization, Corporate Governance, CNPEM

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – TEORIAS E CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA	7
Introdução	7
1.1 Governança Corporativa e a visão contratual.....	10
1.2 Governança Corporativa, Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência.....	13
1.2.1 Custos de Transação.....	14
1.2.2 Teoria da Agência.....	16
1.3 Governança Corporativa, Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Teoria da Maximização do Valor.....	21
1.3.1 Teoria dos Stakeholders.....	22
1.3.2 Teoria da Maximização do Valor.....	25
1.4 Princípios, práticas e mecanismos de Governança Corporativa.....	27
1.4.1 Princípios e práticas de Governança Corporativa.....	27
1.4.2 Mecanismos internos e externos de Governança Corporativa	29
1.4.2.1 Mecanismos Internos	30
1.4.2.2 Mecanismos Externos	32
1.5 Responsabilidade Social Corporativa	33
Conclusões do Capítulo 1	35
CAPÍTULO 2 - GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS E QUALIFICADAS COMO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.....	37
Introdução	37
2.1 Governança Corporativa e as especificidades de organizações privadas sem fins lucrativos.....	38
2.2 A relação entre a natureza das organizações privadas sem fins lucrativos qualificadas como Organizações Sociais e a Governança Corporativa.....	45
2.1.1 A natureza das Organizações Sociais	45
2.1.1.1 Contrato de Gestão, avaliação e acompanhamento	48
2.1.2 As implicações do modelo de OS para a definição de sistemas de GC	50
Conclusões do Capítulo 2	57
CAPÍTULO 3 - A RELAÇÃO ENTRE A NATUREZA COMPLEXA DAS ATIVIDADES DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO E A GOVERNANÇA CORPORATIVA	61
Introdução	61
3.1. A natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação	62
3.2 As especificidades do planejamento e da gestão em ciência, tecnologia e inovação em nível organizacional.....	71
3.3 Mecanismos de Governança Corporativa para organizações de C, T & I	76

Conclusões do Capítulo 3	81
CAPÍTULO 4 - GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CENTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ENERGIA E MATERIAIS (CNPEM).....	85
Introdução	85
4.1 Breve resgate da trajetória institucional do CNPEM (1981 a 2012)	87
4.1.1 Processo de institucionalização e início da operação do LNL (1981 a 1997).....	87
4.1.2 Qualificação como OS e o Contrato de Gestão da ABTLuS (1998 a 2006)	89
4.1.3 Reorganização institucional (2007 aos dias atuais)	96
4.2 Caracterização atual do CNPEM.....	106
4.2.1 Estrutura Organizacional	106
4.2.2 Financiamento das atividades e Recursos Humanos do CNPEM.....	110
4.3 Análise do sistema de Governança Corporativa do Centro Nacional de Pesquisa em Materiais e Energia (CNPEM)	117
4.3.1 Conselho de Administração (CA)	120
4.3.2 Assembleias Gerais de Associados	122
4.3.3 Direção	124
4.3.4 Conselho Fiscal	124
4.3.5 Comitê Científico.....	125
4.3.6 Comitê de Usuários	126
4.3.7 Incentivos aos Executivos	126
4.3.8 Ambiente de controle	127
4.3.9 Transparência e divulgação de informações.....	128
4.3.10 Conduta e conflito de interesses.....	129
4.3.11 Legislação.....	129
4.3.12 Mercado de Trabalho dos executivos.....	130
4.3.13 Competição no mercado de produtos	130
Conclusões do Capítulo 4	131
CONCLUSÕES.....	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXO 1 - FONTES DOCUMENTAIS E ENTREVISTAS REALIZADAS	149
ANEXO 2 - TIPOS DE MECANISMOS E IMPLICAÇÕES PARA A ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PESQUISA, PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS E QUALIFICADAS COMO OS.	155
ANEXO 3 - PLANO DIRETOR DO CNPEM 2013-2016	161
ANEXO 4 - ESTATUTO SOCIAL DO CNPEM	177
ANEXO 5 - ORGANOGRAMA DO CNPEM	193

Índice de Figuras, Tabelas, Quadros e Gráficos

FIGURA 1 - RESTRIÇÕES SOBRE A AUTONOMIA PARA GESTÃO EM OSS	52
FIGURA 2 - RELAÇÕES ENTRE P&D, C&T E INOVAÇÃO	64
FIGURA 3 - ELEMENTOS DA PROPOSTA ANALÍTICA PARA ANÁLISE DE SISTEMAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE PESQUISA	117
TABELA 1 - EVOLUÇÃO DE RECURSOS PACTUADOS E CONTRATADOS POR MEIO DE CONTRATO DE GESTÃO, 2006-2010 (VALORES R\$ 1.000)	112
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DE RECURSOS PACTUADOS E CONTRATADOS POR MEIO DE CONTRATO DE GESTÃO, 2011-2016 (VALORES R\$ 1.000)	113
TABELA 3 - RECURSOS EXTRA CONTRATO DE GESTÃO, 2011 E 2012 (VALORES R\$ 1.000)	114
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS POR CATEGORIA GERENCIAL, CNPEM, 2011 E 2012	116
QUADRO 1 - LEI N. 9.637/ 1998 E IMPLICAÇÕES PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM OSS	54
QUADRO 2 - TIPOS DE MECANISMOS E IMPLICAÇÕES PARA A ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM OPSFL, QUALIFICADAS COMO OSS	58
QUADRO 3 - TIPOS DE MECANISMOS E IMPLICAÇÕES PARA A ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM COM C, T & I	82
GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DE PESSOAL CONTRATO CLT, CNPEM, 2006-2011	114

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABTLuS	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron
APA	Assessoria de Planejamento e Avaliação
ADIN	Ação Direta de Inconstitucionalidade
CA	Conselho de Administração
C, T & I	Ciência Tecnologia e Inovação
C2Nano	Centro de Nanociência e Nanotecnologia Cesar Lattes
CGOS	Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPEM	Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTBE	Centro de Ciência e Tecnologia do Bioetanol
DA	Diretoria de Administração
DEA	Divisão de Engenharia e Aceleradores
DG	Diretoria Geral
FUNCAMP	Fundação de Desenvolvimento da Unicamp
GC	Governança Corporativa
GEOPI	Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação
ICT	Instituição de Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
LINAC	Acelerador linear
LN	Laboratório Nacional
LNBio	Laboratório Nacional em Biociências
LNLS	Laboratório Nacional de Luz Síncrotron
LNLS-2	Nome inicial dado ao projeto Sirius
LOA	Lei Orçamentária Anual
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação
OPSFL	Organização Privada Sem Fins Lucrativos
OS	Organização Social
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, desenvolvimento e inovação
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
RG	Relatórios de Gestão
SCUP	Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa
SNI	Sistema Nacional de Inovação
TA	Termo Aditivo

Introdução

O tema deste trabalho é Governança Corporativa em organizações de pesquisa. Um assunto nada trivial para tratar em organizações que têm como principal foco a produção do conhecimento científico e tecnológico e inovação, dada a complexidade e as especificidades que permeiam estes processos. Assim, o objetivo desta tese é construir um referencial analítico para sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa e aplicá-lo ao caso do Centro Nacional de Pesquisas em Energia e Materiais, CNPEM.

A questão principal da tese refere-se ao fato de que boas práticas de gestão, incluindo comunicação, transparência e controle de organizações de pesquisa cada vez mais aparece como central na competitividade destas organizações. Já não basta mais ter ótimos quadros de pesquisadores e boa infraestrutura, é preciso ter modelos inovadores de gestão que potencializem os recursos humanos e materiais da organização. Trabalhos voltados para a governança dessas organizações começaram a ser publicados muito recentemente, abrindo um tema de pesquisa aplicada que se apresenta como profícuo.

Para dar conta do objetivo da tese é analisado referencial teórico que trata do tema da Governança Corporativa (GC) apontando as discussões que são consideradas como norteadoras das preocupações dos estudos sobre este tema. A base conceitual dos estudos sobre a GC encontra-se na discussão realizada acerca da separação entre propriedade e controle, bem como nos benefícios e custos que surgem a partir deste fenômeno. Na verdade, a separação entre propriedade e controle é considerada a raiz dos Problemas de Agência. É a partir desta discussão que surge uma das principais teorias que fundamentam os estudos da GC, a Teoria da Agência. Outras abordagens também são apresentadas neste trabalho a fim de se ter uma maior compreensão acerca do tema da tese e melhor fundamentar a construção da proposta analítica, assim, destacam-se a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria dos *Stakeholders*. Salienta-se que a Teoria dos *Stakeholders* é a que mais se adequa ao objeto de estudo desta tese, tendo em vista que tal abordagem teórica trabalha com a premissa de que a função-objetivo de uma corporação deve contemplar os interesses dos diversos *stakeholders*. Tal premissa responde tanto às especificidades dos processos de C,T&I (principalmente ao caráter multi-institucional), assim

como à natureza jurídica do estudo de caso, associação civil sem fins lucrativos e qualificada como Organização Social. Destaca-se ainda, como poderá ser observado ao longo da tese, que a fundamentação dada pela Teoria dos *Stakeholders* contribui para a análise dos reflexos do aspecto do controle social na GC, trazido pela qualificação como OS.

A base conceitual das teorias e abordagens teóricas que tratam da GC está compreendida na Teoria da Firma, sendo assim, diversas outras teorias e/ou abordagens teóricas se propõem a compreender comportamento dos indivíduos e da firma. Salienta-se que a revisão, de cunho mais teórico, realizada nesta tese, não compreende todas as abordagens teóricas que tratam de conflitos de interesses e/ou da relação entre os diferentes agentes econômicos¹.

Partindo desta base conceitual sobre GC, destacada acima de forma resumida, parte-se do suposto de que as especificidades dos processos de C, T&I, juntamente com as especificidades da natureza jurídica da organização, dão um caráter específico para a GC em organizações de pesquisa, parcialmente diferenciado do que é tratado no âmbito de corporações com fins lucrativos. Parte-se também do suposto de que um modelo de GC que considere essas especificidades pode ser de grande utilidade para o desenvolvimento de modelos organizacionais e gerenciais aplicáveis e úteis para a gestão da P&D e da Inovação em organizações que têm como principal atividade a produção do conhecimento científico e tecnológico e da inovação.

A natureza complexa dos processos de ciência, tecnologia e inovação impõe diversos desafios para a gestão das atividades que estão compreendidas nestes processos. Tais desafios se intensificaram a partir do início deste século, devido a uma maior concentração em esforços pela busca da inovação. A busca pela inovação remete à participação de diferentes categorias de atores dos sistemas de inovação, bem como à adoção de políticas e práticas de propriedade intelectual e transferência de tecnologia organizadas e corporativas.

Este contexto, qualificado desta forma, pela novidade do elemento da inovação e pelo crescimento da competição por recursos e reputação entre as organizações de pesquisa e desenvolvimento, impõe desafios para gestão, desafios estes que vão além dos processos de planejamento estratégico, tendo em vista que a divisão do trabalho em C,T & I coloca para estas organizações a necessidade de se relacionar com novos atores, notadamente aqueles que participam do processo de inovação, que podem ser aqui genericamente denominados como

¹ A literatura sobre governança é ampla e não é intenção desta tese fazer uma revisão geral de todas suas frentes. Para os propósitos deste trabalho parte-se da análise de Governança Corporativa em sua dimensão hierarquia, controle, informação e transparência e seus rebatimentos para modelos organizacionais e gerenciais.

mercado. Destaca-se que as deficiências relacionadas ao planejamento e à gestão dos processos C, T & I já são reconhecidas e, em várias organizações, trata-se de uma questão não resolvida. A Governança Corporativa não deve ser compreendida como um projeto a parte do planejamento estratégico, ao contrário, o delineamento, bem como a revisão, de um sistema de GC deve usar insumos do planejamento estratégico e, se for possível, ser uma das frentes das atividades de planejamento.

Para o contexto da Governança Corporativa em organizações de pesquisa, a referência à nova divisão do trabalho apontada acima, entre diversos atores, imposta pela busca da inovação, coloca um desafio de governança, no sentido de que é necessário ter práticas e mecanismos, como em quaisquer outras organizações, que propiciem o alinhamento de interesses entre as diversas partes interessadas neste processo, com a finalidade de melhorar o desempenho corporativo. Assim, a tese traz os elementos apontados na literatura que tratam de GC para o âmbito das organizações de pesquisa. Ademais, destaca-se, que a proposta analítica de sistemas de GC em organizações de pesquisa, contempla também as especificidades trazidas pela natureza jurídica do estudo de caso: organização privada sem fins lucrativos, qualificação como Organização Social.

A seleção do CNPEM como objeto de estudo de caso deveu-se a três fatores convergentes. O primeiro é que se trata de uma organização privada, estruturada com um Conselho Administrativo e que opera com Laboratórios Nacionais independentes, colocando, de partida, um problema de Governança Corporativa. O segundo refere-se ao envolvimento da autora com o planejamento institucional do Centro durante o ano de 2012, o que lhe permitiu acesso a informação e à vivência do tema da governança em pesquisa de uma forma geral. Um terceiro fator diz respeito ao fato de a autora ser pesquisadora de uma organização de pesquisa, trabalhando justamente no tema de planejamento e, por isso, tendo vivenciado muitos anos de debates sobre modelos de gestão da pesquisa. Deve-se ainda ressaltar que o CNPEM é uma Organização Social o que traz elementos de governança bastante interessantes definidos pela Lei n. 9.637/1998, a saber: presença de órgãos de deliberação e direção, presença e composição do Conselho de Administração, presença de sistema de monitoramento, acompanhamento e avaliação, controle social, dentre outros.

Para cumprir como o objetivo proposto nesta tese foi definida uma estratégia de pesquisa que contemplou revisão bibliográfica, pesquisa exploratória e Estudo de Caso. Tal estratégia

possibilitou, como já mencionado, o enriquecimento do referencial analítico proposto na tese. O estudo de caso, como colocado por Yin (2005), é uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

A revisão bibliográfica foi realizada sobre teorias que fundamentam os estudos de GC, como já destacado acima, particularmente com a vertente das Teorias da Agência, dos Custos de Transação e dos *Stakeholders*. Com a finalidade de compreender a natureza complexa e específica das atividades de C, T & I, bem como de seus processos de planejamento e gestão, foi realizada uma revisão acerca dos estudos de planejamento e gestão de ciência e tecnologia, notadamente, aqueles compreendidos no âmbito das disciplinas de economia e sociologia. A seleção do estudo de caso, do mesmo modo, trouxe temas que deveriam ser alvo de revisão, como as abordagens que tratam da GC em organizações privadas sem fins lucrativos e, por fim, considerando que o estudo de caso é de uma organização qualificada como uma Organização Social, foi necessário revisar aspectos que vão desde o contexto histórico da concepção do modelo de OS até aqueles colocados pela legislação que rege estas organizações.

A pesquisa exploratória consistiu em uma ampla revisão de documentos institucionais e entrevistas presenciais. As entrevistas foram feitas por meio da utilização de um roteiro semiestruturado contendo os seguintes pontos: processos de planejamento; gestão das atividades de operação de instalações abertas, pesquisa própria e capacitação; estrutura organizacional; relações e a articulação entre as atividades de operação de instalações abertas, pesquisa própria e capacitação; contribuições e impactos das atividades de operação de instalações abertas, pesquisa própria e capacitação; especificidades e inserção nacional (e internacional) do Centro e de seus Laboratórios; relações com demais atores do Sistema de CT&I, com foco em parcerias e colaborações; adequação dos atuais indicadores de avaliação do Contrato de Gestão do Centro; sistemática de atualização dos indicadores; forma e a necessidade de mensuração dos resultados e impactos de suas atividades. A pesquisa exploratória foi de grande importância devido ao fato de que boa parte da trajetória institucional do CNPEM não estava sistematizada. A construção do histórico dos anos mais recentes desta trajetória (a partir de 2007)², tomou como base a revisão de documentos institucionais e entrevistas³.

² Ver item 4.1.3 desta tese.

³ O detalhamento dos documentos institucionais consultados e das entrevistas realizadas pode ser encontrado no Anexo 1 desta tese.

Os documentos institucionais consultados foram: Estatutos Sociais, Contratos de Gestão e seus termos aditivos, Atas do Conselho de Administração, Relatórios semestrais e anuais do Contrato de Gestão, Relatórios do Comitê Científico Internacional, Relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão, Regimento dos Associados, Código de Conduta, Organogramas, Plano Diretor, Modelo de Governança e Diretrizes para Implantação, Modelo de Gestão por Programas; Indicadores de Avaliação de Resultados e Impactos do CNPEM; Política de Inovação do CNPEM e Regulamento de Propriedade Intelectual. Também foram obtidas diretamente no CNPEM informações sobre orçamento e recursos humanos.

Particularmente, a respeito do estudo de caso, destaca-se a importância da participação da autora na primeira fase do processo de planejamento institucional, conduzido pelo Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação (GEOPI) no CNPEM. Tal experiência permitiu uma vivência dentro da organização por cerca de nove meses, o que facilitou, em boa medida, a obtenção das informações. Ademais, as entrevistas realizadas, em número de trinta e três, também no âmbito das atividades do planejamento, enriqueceram enormemente a análise da tese.

A tese está organizada em quatro capítulos, além desta Introdução e Conclusões. O Capítulo 1 apresenta e discute os principais conceitos e abordagens teóricas que fundamentam a discussão sobre o tema Governança Corporativa. Ademais, discute os princípios e os principais mecanismos de boas práticas de GC. Este capítulo tem o objetivo de fundamentar teoricamente a proposta analítica para sistemas de GC em organizações de pesquisa. O Capítulo 2 traz para a discussão elementos que são necessários para construção da proposta analítica, tendo em vista a natureza jurídica do estudo de caso (CNPEM). O Capítulo 3 conclui a proposta analítica contribuindo com as especificidades da natureza complexa e específica dos processos de C, T & I, bem como do planejamento e gestão de tais processos. O Capítulo 4 trata do estudo de caso, apresenta uma recuperação da trajetória institucional da organização em estudo e a aplicação da proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa para o caso do CNPEM.

As conclusões mostram que a GC em organizações de pesquisa pode ser baseada nos princípios, práticas e mecanismos colocados para organizações de diversas naturezas. Do mesmo modo, deve considerar as especificidades dos processos de C, T & I, bem como aquelas trazidas pela natureza jurídica da organização. As especificidades de C, T & I colocam para os mecanismos de alinhamento a necessidade contemplar os aspectos da indeterminação, do perfil

dos profissionais e da cultura organizacional, da multi-institucionalidade e da exploração de economias de escopo típicas das atividades de P&D. As especificidades, apontadas tanto pelos processos de C, T & I quanto pela natureza jurídica, em um sistema de Governança Corporativa, podem constituir-se em base para estratégias de relacionamento/alinhamento entre os diversos *stakeholders*.

Capítulo 1 – Teorias e Conceitos fundamentais sobre Governança Corporativa

Introdução

O presente capítulo tem o objetivo de examinar as bases teóricas acerca do tema Governança Corporativa (GC). Tal arcabouço teórico e conceitual lança luz para a análise de elementos distintivos de sistemas de GC em organizações que visam o lucro e naquelas sem fins econômicos⁴. Esta análise tem a finalidade de construir elementos para subsidiar a argumentação apresentada nos capítulos subsequentes. Não se pretende neste capítulo expor todos os conceitos e abordagens que tratam do tema, mas sim apresentar aqueles entendidos como os principais e necessários para uma discussão consistente sobre o foco desta tese, a Governança Corporativa em organizações que têm a missão de produzir conhecimento e promover a inovação.

As discussões acerca da separação entre propriedade e controle - que estão na raiz dos Problemas de Agência, normalmente expresso como as relações entre o Principal (reclamante residual/acionista) e o Agente (executivo), são norteadoras das preocupações dos estudos sobre Governança Corporativa, bem como dos avanços em termos legais relativos à proteção dos direitos dos interessados no desempenho de uma organização.

Deve-se salientar que, a partir da década de 1980, surgiu na literatura uma vertente teórica que apresenta uma nova forma de analisar os problemas da Governança Corporativa, onde destacam-se os avanços a partir da publicação do conceito de *stakeholders* na década de 1980 e sua aplicação no âmbito dos estudos sobre GC. Até esse período a corrente teórica principal era aquela baseada na Teoria da Firma, notadamente, a Teoria da Agência. Essa nova vertente, apesar de não ser reconhecida pelo *mainstream*, tem buscado certa aproximação aos teóricos que fazem parte da corrente principal, principalmente no que diz respeito à aplicação dos mecanismos de alinhamento entre os diversos atores que colaboram com um sistema de Governança Corporativa. No decorrer do texto os elementos distintivos de tais vertentes teóricas ficarão mais claros.

⁴ O estudo da GC em organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL) é apresentado no Capítulo 2 desta tese.

A evolução das discussões ao longo do século XX e início dos anos 2000 acerca do tema GC, mostra que os estudos foram muito além da questão clássica sobre a separação entre propriedade e controle, na qual as pesquisas estão concentradas nos campos da economia e finanças. O que ocorreu foi uma ampliação das áreas de conhecimento que tratam do tema, como administração, sociologia e psicologia, com pesquisas relacionadas aos temas de: gestão estratégica, teoria organizacional, comportamento organizacional, psicologia aplicada, entre outros.

A década de 1980 marca também um crescimento no número dos estudos sobre GC. Becht, Bolton e Röell (2002) destacaram alguns fenômenos que impulsionaram as discussões sobre GC a partir deste período, são eles: o crescimento e o maior ativismo de investidores institucionais; a onda de aquisições hostis que ocorreu nos EUA; o aumento de privatizações na Europa e também em países em desenvolvimento; a desregulamentação e integração dos mercados de capitais em nível global; as crises na Ásia e na Rússia; escândalos corporativos nos EUA e na Europa; e por fim, um mais recente, com implicações trazidas pela crise financeira global de 2008. Tais fenômenos, além de terem propiciado um número maior de objetos de estudos e, levaram à necessidade de revisões de sistemas de governança pelo mundo, bem como na adequação de leis e normas para uma maior eficiência destes sistemas.

Cabe destacar que a deficiência em algumas práticas de GC ficou evidente com a crise global de 2008, com destaque para os sistemas de remuneração de executivos com vinculação aos resultados insustentáveis no longo prazo, bem como as falhas de conselhos de administração no tocante ao monitoramento de riscos, dos quais as decisões estratégicas dependiam.

Os estudos dos diferentes sistemas de GC (mais desenvolvidos e menos desenvolvidos) existentes pelo mundo, contribuíram não somente para seu conhecimento, mas também para o seu aprimoramento no tocante ao desenvolvimento de modelos, bem como ao estímulo às mudanças institucionais em locais onde era necessário a realização. É relevante chamar a atenção, a partir de evidências encontradas por Shleifer e Vishny (1997) e por La Porta *et al.* (2000), que existe uma relação positiva entre o desenvolvimento de mecanismos legais (formas de proteção dos investidores, sejam eles majoritários ou minoritários) e sistemas de GC bem sucedidos, que por sua vez, apresentam reflexos no desempenho e valor das organizações e contribuem para o desenvolvimento econômico dos países. Tais evidências demonstram - a partir de estudos de

sistemas de GC de países como EUA, Alemanha e Japão -, o importante papel de sistemas de proteção legais mais desenvolvidos⁵.

O termo “Governança Corporativa”, de acordo com Blair (2001), refere-se às leis, aos arranjos institucionais e às práticas que definem o controle de empresas comerciais e quais indivíduos poderão usufruir dos benefícios que fluem a partir delas, bem como às definições dos processos decisórios e quem pode influenciá-los. Em síntese, pode-se dizer que o termo refere-se às relações entre direitos de propriedade e direitos de decisão e os seus rebatimentos no desempenho corporativo.

Um sistema de GC pode ser definido como um conjunto de mecanismos, sejam eles internos ou externos, que procuram, principalmente, garantir a maximização de valor, em uma perspectiva de longo prazo, para o negócio (Silveira, 2010). Estes mecanismos se materializam em regras, normas, regulamentos, entre outros, que irão assegurar à organização um relacionamento mais eficiente, eficaz e efetivo, com as diversas partes interessadas. Com um bom sistema de GC pretende-se obter maior credibilidade (a um custo compatível), bem como instrumentos mais eficientes para a tomada de decisão em nível estratégico em uma organização. Assim, como destaca Silveira (2010) as “empresas com boa governança” diferenciam-se das demais, no sentido de que tais organizações são mais atrativas aos investidores, o que leva a uma valorização de seus papéis, resultando em uma diminuição do custo de capital destas companhias. Existem também efeitos sobre o ambiente macroeconômico, no qual a existência de “empresas com boa governança” levam à necessidade de se ter mercados de capitais e financeiros mais desenvolvidos, o que impacta de forma positiva no desenvolvimento econômico em nível nacional e mundial.

O principal mecanismo interno de GC, é o Conselho de Administração, o qual possui dentre suas funções, o monitoramento da alta gestão. Já os mecanismos externos surgem a partir do momento em que a organização necessita de credibilidade no ambiente externo, seja para o acesso ao capital, seja para a legitimação de tal organização perante seus *stakeholders*. No entanto, apesar da literatura tratar com grande frequência da dualidade acionistas x executivos,

⁵ Shleifer e Vishny (1997), a partir da análise de sistemas de GC, enfatizam a importância do papel de grandes investidores e dos mecanismos legais de proteção de investidores em relação à eficiência de sistemas de GC. Chamam a atenção que não existe um modelo a ser copiado, se referindo ao caso dos EUA (reconhecido na literatura como uma experiência de sucesso), como também é difícil identificar qual o elemento de maior peso (proteção legal ou grandes investidores) para se obter um sistema de GC bem sucedido. A melhor combinação deve ocorrer de acordo com as especificidades de cada sistema de GC.

existem outras partes interessadas que se relacionam com um sistema de GC, tais como: empregados, clientes, fornecedores, consumidores, sociedade, entre outros. A literatura, em alguns estudos, classifica os *stakeholders* como primários/principais e secundários, sendo os primários aqueles que possuem o direito residual de controle ou ainda que realizam um investimento qualificado como específico já os secundários são aqueles que têm uma relação indireta com a organização e/ou que tal relação envolve a negociação de ativos específicos. Ao se tratar do tema GC, Gillan (2006) destaca que outros elementos devem ser considerados, como por exemplo, o mercado, as leis, a cultura, a política, etc., além daqueles citados acima, pois estes outros influenciam os sistemas de GC.

Shleifer e Vishny (1997) salientam que as forças de um ambiente concorrencial não são suficientes para resolver os problemas evidenciados no âmbito dos estudos sobre GC. Os autores fazem essa afirmação ao defender a importância de mecanismos de GC para proteção dos acionistas, que ao realizarem seus investimentos ficam à mercê do arbítrio dos gestores, o que, em algumas situações, pode resultar em comportamento oportunista, com vistas à maximização de sua utilidade pessoal. Em tópico específico mais adiante, o tema dos mecanismos de GC será tratado com maior detalhamento.

1.1 Governança Corporativa e a visão contratual

A principal corrente teórica que fundamenta as discussões sobre Governança Corporativa (GC) pode ser encontrada na chamada visão contratual da firma (compreendida no âmbito do que é denominado de “nova” Teoria da Firma). As abordagens conceituais presentes nesta corrente permitiram abrir a “caixa-preta” da firma, por meio da incorporação de características reais das empresas aos estudos – contrastando com os modelos formais (rudimentares) e hipotéticos trabalhados no âmbito da teoria neoclássica, nos quais a empresa é apenas um agente econômico que se molda de acordo com condições impostas pelo mercado - possibilitando a compreensão de como se dão as relações entre a empresa e demais agentes econômicos no mundo real (JENSEN e MACKLING, 1976; HART 1989 e 1995).

Estes estudos focam nas transações econômicas, tendo como objetos de análise as relações contratuais (originárias do relacionamento da firma com outros agentes econômicos) e as possíveis estruturas de governança para tratar de tais fenômenos. Speckbacher (2008) destaca que

existe uma distinção fundamental entre a governança contratual e a Governança Corporativa. A Governança Corporativa deve ser aplicada aos acionistas, adicionalmente deve-se considerar também *stakeholders* que não têm proteção total *ex ante* via arranjos contratuais. Já a contratual deve dar conta da relação com as demais partes interessadas, sendo regida por contratos comuns (aqueles que têm as condições previstas *ex-ante*). Em última instância as duas propostas de abordagens (a Governança Corporativa e a contratual) buscam minimizar conflitos de interesses entre os agentes econômicos por meio da utilização de estruturas de governança (mecanismos de alinhamento ou arranjos contratuais).

A partir destas considerações, os acionistas da corporação estão em uma posição muito diferenciada, devido à consideração de que seus investimentos são realizados em condições de incerteza e de elevado risco e, que por sua vez, é também a melhor fonte de criação de valor em uma empresa, assim, tais aspectos justificam uma proteção diferenciada a estes atores, por meio de mecanismos de GC.

Segundo Silveira (2004) as contribuições de Coase (1937), Achian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976) e Williamson (1987) são importantes para a compreensão de temas que são alvo dos estudos no campo da GC como a separação entre propriedade e controle, conflitos de interesse, problemas de agência, custos de agência, oportunismo⁶ gerencial, assimetria de informações, entre outros⁷. A relação apontada frequentemente na literatura – entre a Teoria da Firma e os estudos sobre GC – deve-se ao fato de que a visão contratual contribui para a compreensão do fenômeno da alocação de capital entre acionistas (direitos de propriedade) e dos objetivos conflitantes entre estes e os executivos e/ou demais partes interessadas, bem como os

6 O termo oportunismo é utilizado no sentido conceitual apresentado em Williamson (1987, p. 57), que o define como uma busca por interesse próprio com e sem dolo, incluindo ações de mentira, roubo, engano. O fenômeno ocorre devido à apresentação de informações incompletas e/ou distorcidas (assimetria de informações) e contribui para agravar os problemas da organização econômica.

⁷ Deve-se salientar que outras abordagens teóricas também procuram compreender a estrutura interna das organizações, para tanto, estudam dentre outros aspectos, o comportamento oportunista dos agentes econômicos e relacionam tal comportamento aos custos transacionais, como por exemplo, os estudos empreendidos no campo da Economia das Organizações, com destaque para os autores Milgrom e Roberts (1992). Estes autores relacionam a assimetria de informações (ou domínio de informações privilegiadas por alguma das partes) ao fenômeno do oportunismo dos agentes e aos custos advindos deste tipo situação, colocam ainda os conceitos de seleção adversa (oportunismo pré-contratual) e de risco moral (oportunismo pós-contratualização). Outro aspecto também trabalhado pelos autores se refere aos incentivos aos funcionários (remuneração por incentivo), desde que estes ofereçam um ativo específico, os incentivos funcionam de forma eficiente e remetem a necessidade de sistemas de monitoramento. Monitoramento, neste caso, tem a função de garantir a eficiência de um sistema de incentivos, que por sua vez pode ser considerado um mecanismo de alinhamento entre os funcionários e o objetivo da firma.

impactos destes fenômenos no desempenho e valor das organizações (JENSEN e MECKLING, 1976; HART, 1995).

Importante registrar para os fins do presente trabalho um ponto central da abordagem de governança, que é o das relações contratuais e os mecanismos internos de governança que garantem que as relações contratuais sejam bem conduzidas e fortaleçam a organização. Como se verá adiante nesta tese, uma organização de pesquisa “*mission oriented*” tem um problema semelhante de estabelecer sistemas contratuais e mecanismos internos de governança adequados, muito embora os objetivos e atores envolvidos sejam distintos. Talvez, como se argumentou no início deste trabalho, este seja um dos pontos que hoje diferenciam organizações mais ou menos bem sucedidas, até porque, dado o nível de evolução e competição das organizações de pesquisa, já não basta contar com bons recursos humanos e de infraestrutura qualificados, é preciso organizá-los e gerenciá-los com modelos de governança adequados.

A Teoria da Firma apresentou avanços a partir de importante contribuição do artigo de Coase (1937), considerado seminal para os estudos sobre visão contratual da firma. Neste artigo, o autor desenvolveu a abordagem dos custos de transação com intuito de explicar a existência da firma e os seus limites em uma economia especializada de trocas e, propôs o conceito de “firma como estrutura de governança” contrapondo ao conceito da “firma como uma função de produção”. O autor mostra que a firma, como modelo de organização, é uma alternativa à coordenação da produção frente ao mercado, a partir da constatação de que existem custos para acessar o mercado (custos de transação), destacando que é mais razoável coordenar os fatores de produção dentro da firma quando os custos de transação forem superiores aos de internalização e que a decisão entre gerir recursos dentro da empresa ou os coordenar via mercado é o que demonstra os limites da firma. Assim, tal autor tem na capacidade gerencial um dos principais pontos que fundamentam a sua análise.

Mutatis mutandis, a decisão de internalização ou contratualização, que parte das ideias originais de Coase, vem cada vez mais sendo adotada no mundo da pesquisa e do desenvolvimento e, é claro, no mundo da inovação. Não por outra razão, a pesquisa e a inovação feitas em redes ou em sistemas coordenados assume crescente importância nas estratégias das organizações. Da mesma forma, os modelos de inovação abertos são um fenômeno que representam a essência da contratualização em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PDI), no qual a governança é a chave para a eficiência e efetividade. Mesmo quando se pensa em

organizações de pesquisa sem fins lucrativos, a decisão *make-or-buy* e sua materialização em decisões e ações necessitam de modelos de governança contratuais e internos.

Achian e Demsetz (1972) contribuíram para avanços nas discussões teóricas sobre a existência da firma na organização econômica. Contrapondo a capacidade gerencial (chamada pelos autores de autoritária) apontada por Coase (1937) como ponto importante de fundamentação de sua abordagem, os autores tratam da contribuição do trabalho em equipe e apontam para a existência de conflitos de interesses entre os membros de um “*team productive*”, demonstrando que a cooperação entre indivíduos de uma equipe em um processo produtivo (trabalho cooperativo e coordenado) pode aumentar a produtividade da firma.

Contudo, a eficiência de uma cooperação pode ser afetada pela busca de maximização da utilidade própria de indivíduos que compõem a equipe. Desta forma, surge um conflito de interesses entre a equipe (e/ou gestor/coordenador) e os indivíduos oportunistas, os quais, ao maximizar sua utilidade proporcionam custos à equipe e levam ao comprometimento da eficiência dos resultados produtivos do “*team*”. Tais conflitos podem ser minimizados por meio de mecanismos de alinhamento, como sistemas de monitoramento da equipe (empreendidos pelo gestor) e de recompensas ao gestor por resultados produtivos positivos.

No caso do mundo da ciência, tecnologia e da inovação há que se prestar atenção no elemento de comportamento oportunista e maximização de posições. Evidentemente, quando Williamson (1985) descreveu o comportamento oportunista como um dos fatores que interferem nos custos de transação estava tratando de uma questão geral aplicada ao caso da firma. Esses elementos, tão relevantes na evolução do tema da governança, assumem particularidades no mundo da P, D&I. Estas particularidades serão vistas mais no Capítulo 3 desta tese.

1.2 Governança Corporativa, Teoria dos Custos de Transação e Teoria da Agência

Williamson (1988) ao comparar a Teoria dos Custos de Transação (TCT) com a Teoria da Agência (TA) aponta que tais abordagens são complementares no sentido de contribuírem para a compreensão da organização econômica. Ambas as abordagens consideram o oportunismo como um pressuposto comportamental. A TCT analisa a transação, buscando compreender formas alternativas de organização econômica, a fim de identificar economias de custos de

transação, considerando a racionalidade limitada, os riscos relacionados ao oportunismo e as salvaguardas das transações, por fim, concentra-se no estudo de estruturas de governança *ex post*. A TA tem como unidade de análise o agente e concentra-se no estudo de mecanismos contratuais de alinhamento entre as partes, que ocorrem comumente *ex ante*. Tanto a TCT como a TA sustentam que o Conselho de Administração é um instrumento endógeno de controle e destacam tal mecanismo como o mais importante no âmbito de um sistema de GC.

1.2.1 Custos de Transação

Williamson (1987) preocupou-se em identificar estruturas de governança específicas, ou seja, a partir da relação contratual existente entre a empresa e grupos relacionados/partes interessadas, tais como: trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, administradores e a sociedade/comunidade. Trabalha com a proposição de que o conselho administrativo funcionaria “*primordialmente como uma estrutura de salvaguarda entre a empresa e os proprietários de capital social, e secundariamente, como uma salvaguarda da relação entre a empresa e os administradores*” (1987, p. 301). Coloca também que os atributos de um processo de contratação são aplicados ao tema de Governança Corporativa, assim, a relação contratual entre empresa e grupos interessados sofre interferências dos pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), e da especificidade do ativo; conceitos-chave da Teoria dos Custos de Transação.

O tema do Conselho de Administração em organizações de PDI, mesmo sendo elas sem fins lucrativos, já é hoje uma realidade em vários casos e países. Estando o cumprimento da missão bem estabelecido por um planejamento e um sistema de avaliação bem construídos e conhecidos, o Conselho é a instância que supervisiona a execução e dá orientações de posicionamento essenciais para as correções de rumo e para a garantia de resultados em acordo com as metas estabelecidas. Por outro lado, como também é sabido, muitas organizações de pesquisa criaram conselhos que têm atuação tímida e pró-forma, quase subordinada à diretoria, desperdiçando as vantagens da estrutura (CA) que deveria ser uma das pedras angulares do modelo de governança destas organizações. Voltaremos a este ponto mais adiante na discussão das especificidades da GC para C, T & I e organizações privadas sem fins lucrativos.

Partindo do pressuposto que a empresa reconhece os benefícios que uma estrutura de governança especializada pode promover ao salvaguardar ativos específicos de determinados processos de contratação e que, no caso de questões relacionadas à GC, o Conselho de Administração seria a estrutura de governança entre a empresa e partes interessadas, Williamson (1987) emprega o arcabouço teórico-metodológico da Teoria dos Custos de Transação (enfoque contratual) a tais questões por meio da sua aplicação a cada um dos grupos interessados. Cabe salientar também, que tais considerações partem da análise dos atributos de cada parte interessada (ativo de propósito geral ou específico) e, assim, atribui-se as classes de proteção ou os tipos de governança. Desta forma, “*aplica-se uniformemente o mesmo aparato contratual a cada grupo de interesse, ao se revelar seus atributos, se obtém diretamente o nó contratual apropriado que pode ser atribuído a relação entre tais atores*” (WILLIAMSON, 1987, p. 320)⁸.

A participação de grupos interessados no Conselho de Administração pode ocorrer ou não e, no caso de ocorrência, deve ser de caráter informativo ou com direito a voto. Tal participação se justifica somente em situações em que um esquema de governança bilateral apresenta lacunas e, em geral, a participação se dá pela necessidade de obtenção de informação qualificada. O assento nos Conselhos de Administração de grupos interessados implica ocorrência de um custo, o custo da disponibilização da informação, a qual deve tornar-se acessível de uma forma em que os diferentes perfis das partes interessadas consigam compreender e utilizar de forma eficiente.

Destaca-se ainda, que tais grupos devam passar por um processo de aprendizagem, a fim de obter o conhecimento acerca de aspectos mais gerais da organização. Outro ponto importante a ser destacado é a possibilidade de ocorrência de oportunismo advindo de participantes com interesses partidaristas. Williamson (1987) salienta que a participação de grupos com interesses partidaristas, notadamente aqueles que realizam acordos bilaterais com a organização nos Conselhos de Administração, poderão ser privilegiados com informações que provavelmente levarão a concessões adicionais durante a execução de contratos, gerando um custo para salvaguardar as partes interessadas. Outro ponto destacado pelo autor refere-se à garantia do direito ao voto no Conselho de Administração (principal estrutura de salvaguarda dos acionistas)

⁸ Neste caso, considera-se o que Williamson denominou de transformação fundamental, onde a ocorrência de investimentos em ativos, que pode ocorrer em um momento *ex post* à contratação, o qualifica como específico, dificultando ou impedindo que tal ativo seja transferido/comercializado com outra empresa/agente econômico, criando uma condição de oferta bilateral (Williamson, 1987, p. 71).

daqueles que possuem o direito residual, as demais partes interessadas são salvaguardadas por meio da existência de acordos contratuais bilaterais, firmados entre a empresa e a parte interessada (empregados, fornecedores, credores, entre outros).

Em organizações privadas, o direito residual pode ser alienável e concedido a parte interessada que realiza aportes de capital em uma situação de elevado risco (o que o qualifica como um ativo específico). Este direito dará ao reclamante residual a possibilidade de participar da definição dos objetivos da organização e da definição da estratégia corporativa, configurando assim o que a literatura denomina de direito residual de controle. Em geral, o tal direito é atribuído aos acionistas. Nesse sentido, Williamson (1984 e 1987) vai considerar o Conselho de Administração como a principal estrutura de salvaguarda dos direitos residuais dos acionistas.

1.2.2 Teoria da Agência

A Teoria da Agência (TA), também tratada na literatura como Teoria do Agente-Principal, é uma abordagem que fundamenta os estudos sobre Governança Corporativa. A abordagem conceitual colocada pela Teoria da Agência apresenta uma evolução em relação à teoria neoclássica, ao permitir o reconhecimento de conflitos de interesses entre diversos atores econômicos, bem como a existência de assimetria de informações nas relações entre tais atores (HART, 1989).

Esta teoria fornece elementos para a compreensão do denominado problema de agência, que para os estudos sobre Governança Corporativa, surge da situação em que o principal e o agente buscam a maximização da sua utilidade pessoal. Pode-se exemplificar o fenômeno com três tipos de ocorrência mais comuns, a saber: proprietários/acionistas e executivos; acionistas majoritários/controladores e minoritários; e, acionistas/corporação e demais partes interessadas (credores, empregados, fornecedores, clientes, entre outros) (HANSMANN e KRAAKMAN, 2004). Assim, o problema de agência pode ser caracterizado da seguinte forma: o executivo, que foi contratado para elevar o valor da empresa (ou a maximização da riqueza dos acionistas), busca a maximização da sua utilidade pessoal (melhor remuneração, garantia de emprego, valorização de status, entre outros), o que pode ocorrer em detrimento da maximização da riqueza dos acionistas. Nesse sentido, a compreensão da dinâmica de um sistema de GC, decorre do

entendimento de como ocorre o problema de agência nas organizações e da identificação de possíveis mecanismos para a mitigação de tal fenômeno (Silveira, 2004).

Assim, de acordo com a lógica proposta pela Teoria da Agência, a discussão sobre GC somente faz sentido em casos de existência de um conflito de interesses entre os atores de uma organização, que redundará em um Problema de Agência com possíveis custos associados, podendo ocorrer em um ambiente corporativo com relacionamentos entre acionistas e gestores/executivos, acionistas majoritários e minoritários e até mesmo entre acionistas/executivos e trabalhadores e/ou fornecedores. Uma grande parte da literatura dedica-se aos estudos sobre conflitos de interesses do primeiro caso⁹, ou seja, entre acionistas e executivos, uma vez que a separação entre propriedade e controle aponta grandes riscos ao valor da corporação e, portanto, conduz a necessidade do tratamento de problemas de GC.

No âmbito dos estudos sobre GC, o termo “conflito de interesses” é utilizado comumente ao se analisar o processo de abertura de capital de grandes empresas, e mais precisamente, quando as estruturas de capital tornam-se bastante pulverizadas, de forma que o acionista passou a ter um poder de decisão limitado devido à grande assimetria de informações entre o principal e o executivo. Neste sentido, o agente/executivo possui maior acesso à informação, o que acaba redundando no seu maior poder na tomada de decisão. Neste contexto, os mecanismos de GC buscam evitar tais problemas.

Berle e Means (1932), considerados autores seminais no campo da GC, discutiram a relação entre estrutura de propriedade e decisões na alta gestão de empresas, bem como os benefícios e custos que surgem a partir da separação entre propriedade e controle. Os autores observaram que o crescimento das empresas e uma estrutura de propriedade difusa proporcionavam um maior controle da organização pelos administradores/executivos, caracterizando um conflito de interesses, entre o acionista e o executivo, que por sua vez, resultava em uma situação em que os administradores operavam a empresa em prol do seu interesse próprio e, conseqüentemente, em detrimento dos interesses de acionistas. A condição favorável dos administradores deve-se, principalmente, ao acesso amplo às informações estratégicas da organização, que tais indivíduos possuíam em condições muito mais favoráveis que os acionistas. Os autores analisaram empresas norte americanas - país bastante citado na

⁹ O texto considerado clássico para os estudos sobre GC dos autores Jensen e Mackling (1976) utilizou o conflito de interesses entre acionistas e gestores para realizar a modelagem teórica que acabou redundando na Teoria de Estrutura de Propriedade.

literatura como exemplo de estrutura de propriedade pulverizada – e, os impactos deste fenômeno no valor e desempenho das corporações.

Silveira (2010) salienta que a estrutura de propriedade difusa é fenômeno bastante estudado a partir de evidências do mundo anglo-saxão, o que não é representativo da realidade do restante do mundo, onde é mais notória a concentração acionária, com a figura de acionista controlador ou blocos de grande acionistas. A presença de grandes acionistas pode ser uma forma de contornar o problema de agência, tendo em vista, que tal parte interessada buscará maior efetividade em práticas de monitoramento. Por outro lado, a presença de acionistas majoritários e/ou controladores pode levar à expropriação dos demais acionistas, a partir de situações na qual tais indivíduos realizam gastos desnecessários (criando um custo de agência), como também tem maior tendência de aversão ao risco, configurando um perfil conservador, o que pode levar ao comprometimento do desempenho e do valor da organização.

La Porta et al. (1999) ao realizar um estudo de sistemas de GC em 27 países identificaram que a propriedade difusa não é tão evidente nas economias estudadas, portanto, o conflito de interesses assume outra característica, ocorrem especialmente entre os acionistas majoritários/controladores (que na maioria das situações tem um perfil estatal ou familiar) e os minoritários. Segundo os autores, nestes casos os acionistas majoritários têm controle sobre o fluxo de caixa destas organizações e tomam decisões a fim de maximizar sua posição, com impactos sobre os acionistas minoritários. Salientam ainda, que sistemas legais mais desenvolvidos (considerado pelos autores um tipo de mecanismo para minorar o problema de agência salientado acima), que promovam a proteção dos investidores, são importantes nestes casos, pois aumentam o valor da empresa e, ampliam a credibilidade dos mercados.

Dentre os diversos trabalhos desenvolvidos com intuito de contribuir para os estudos acerca do papel da firma em uma economia de trocas, Saito e Silveira (2008) salientam que o artigo de Jensen e Meckling (1976) é um divisor de águas para o avanço do conhecimento em pesquisas no campo da GC, devido às seguintes contribuições:

“i) a criação de uma teoria de estrutura de propriedade das companhias baseada nos inevitáveis conflitos de interesse individuais e com predições testáveis empiricamente; ii) a definição de um novo conceito de custos de agência, mostrando sua relação com a separação entre propriedade e controle presente nas empresas; e iii) a elaboração de uma nova definição da firma, descrevendo-a como uma mera ficção legal que serve como um ponto de ligação (nexus) para um conjunto de relacionamentos contratuais entre os indivíduos (SAITO & SILVEIRA, 2008, p. 79)”.

Ademais, Saito e Silveira (2008) chamam a atenção para o fato de que o artigo de Jensen e Meckling (1976) foi a base para o desenvolvimento de abordagens metodológicas e estudos empíricos no campo da GC e destacam a publicação de Morck, Shleifer e Vishny (1988) como um complemento ao trabalho dos autores citados anteriormente devido à apresentação de evidências empíricas acerca da hipótese de que o valor da corporação aumenta quando os gestores são detentores de ações (mecanismo de alinhamento de interesses).

Cabe salientar que ao definir a firma como uma mera ficção legal, Jensen e Meckling (1976) ampliam o conceito de organizações para além de empresas privadas, pois a definição “firma como um nexos de relacionamentos contratuais entre indivíduos” inclui também instituições sem fins lucrativos, cooperativas, empresas públicas, organizações públicas, entre outros. É, na verdade, a ideia de que uma organização existe por razões de diversas naturezas: econômicas, políticas, legais etc., em função dos custos de transação envolvidos (em seu sentido amplo, não apenas financeiro ou monetário).

Outro ponto de destaque do trabalho de Jensen e Meckling (1976), segundo Silveira (2010), é a contribuição para a definição do termo de Governança Corporativa que passou a ser compreendido como “*um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visam minimizar os custos decorrentes do problema de agência*”.

O trabalho de Jensen e Meckling (1976) apresenta a definição de relacionamento de agência, bem como a definição dos chamados custos de agência que resultam de tal relacionamento. O relacionamento de agência, segundo os autores, é baseado em um contrato entre o principal, que é o indivíduo que envolve outro indivíduo, neste caso, o agente, na execução de algum serviço em seu nome; desta forma, o principal delega autoridade ao agente para tomada de decisão. Salientam ainda, que se ambas as partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade e que existem razões para acreditar que o agente não agirá favorecendo sempre os interesses do principal.

Os custos de agência são definidos, a partir de Jensen e Meckling (1976, p. 308) e Jensen e Fama (1983, p.304), como a soma de:

(i) despesas de elaboração e execução; (ii) as despesas de monitoramento pelo principal; (iii) as despesas do agente para informar que suas decisões não implicarão em redução da riqueza do principal; (iv) a perda residual (que ocorre quando o principal não tem maximização de riqueza devido a

tomada de decisão do agente) (Jensen e Meckling, 1976, p. 308; Jensen e Fama, 1983, p.304).

A partir desta definição, pode-se considerar que os Custos de Agência são uma espécie de custo de transação aplicado especificamente ao problema de agência.

A literatura apresenta diversos exemplos de formas de expropriação de acionistas por executivos. Tais evidências encontradas em estudos de caso foram sumarizadas por Silveira (2010, p. 38 e 39), dentre elas destacam-se:

- *Realização de gastos desnecessários*: neste caso os benefícios pecuniários e/ou não pecuniários oriundo de gastos improdutivos (p.e. jatos corporativos) são absorvidos apenas pelos executivos e afetam a riqueza dos acionistas (seja na forma de custos adicionais ou de não realização de lucros);
- *Criação de barreiras para sua substituição*: quanto maior o acesso do executivo aos benefícios pecuniários e não-pecuniários, maior será o seu esforço para se manter no emprego, ou seja, promove ações com objetivo de desestimular a sua substituição, caracterizando o fenômeno de “entrincheiramento”;
- *Estabelecimento de remuneração abusiva para si próprios*: pode ocorrer em situações em que o executivo tem o poder para definir a sua remuneração, a qual pode ser elevada à patamares não representativos do desempenho e valor da companhia;
- *Dedicação de esforço pessoal insuficiente à gestão da companhia*: este fato acontece quando o executivo passa a dedicar mais tempo a outras atividades (p.e. participação em conselhos de outras organizações) em detrimento de suas atividades diárias na função de gestor da companhia;
- *Seleção de pessoas desqualificadas para posições gerenciais*: resulta de situações em que o executivo emprega indivíduos não qualificados para determinadas funções, com os quais possui laço familiar ou de amizade, ocasionando um custo para a organização no longo prazo.

Evidentemente que alguns desses elementos não dizem respeito a organizações que não tem poder de revisão de remuneração pecuniária, como as organizações governamentais e

algumas sem fins lucrativos. Entretanto, vários deles estão sim presentes, como a escolha do executivo, a seleção de pessoas para posições gerenciais, a dedicação pessoal insuficiente, criação de barreiras, dentre outros. Voltaremos mais adiante a este ponto na análise dos modelos de GC para organizações privadas sem fins de lucro.

O problema de agência pode ser contornado por meio da utilização de mecanismos de alinhamento de interesses. Tais mecanismos são utilizados no processo de decisão de uma organização e a eficiência deste processo se relaciona com o desempenho e valor da organização. Jensen e Fama (1983) analisam tal processo e apontam a existência de situações em que deve ser feita uma escolha entre combinar a concentração da gestão de decisões e o controle das decisões em um único agente (e/ou em poucos) e a separação destas funções em diferentes agentes. Os autores salientam também a contribuição da especialização na gestão de riscos (risco residual) para tal processo. Destacam ainda que o processo de decisão, compreendido em gestão de decisões (iniciação e implementação) e controle de decisões (validação e monitoramento) tem como principal estrutura o Conselho de Administração.

Os mecanismos de alinhamento de interesses, atualmente compreendidos em práticas de GC, são caracterizados como internos (Conselho de Administração, sistema de remuneração, estrutura de propriedade, etc.) e externos (mercado de aquisição hostil, mercado de trabalho, auditoria, etc.); e serão detalhados em tópico específico deste trabalho.

1.3 Governança Corporativa, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Maximização do Valor

Os modelos e as práticas de GC devem ser baseados nos objetivos de uma organização, ou seja, deve-se observar a missão e a visão organizacionais com o intuito de elaborar e/ou implementar sistemas de GC. Tal observação permite identificar os objetivos qualitativos de uma corporação a fim de nortear o estabelecimento de critérios para tomada de decisões, bem para a avaliação de desempenho da organização.

Silveira (2010, p. 62) aponta três questões que devem ser respondidas com finalidade de nortear a escolha da função-objetivo mais adequada às especificidades de uma organização. São elas:

1. *Em função de quais interesses as organizações devem ser geridas?*
2. *Quais devem ser os critérios para tomada de decisão e avaliação de desempenho?*
3. *Como devem ser definidos os pontos de troca (trade-offs) entre os diversos interesses conflitantes presentes nas organizações?*

O autor acima citado também aponta que é frequente na literatura a indicação de duas abordagens teóricas para tratar deste tema: a Teoria da Maximização do Valor e a Teoria dos *Stakeholders*. Tais teorias têm como pontos principais de discussão a definição de uma ou mais funções-objetivos, bem como os reflexos desta definição nas estratégias de gestão (principalmente nos *trade-offs* entre os diversos interesses conflitantes dos *stakeholders*) e na avaliação de desempenho. Abaixo são apresentados com mais detalhes estes pontos.¹⁰

1.3.1 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders tem como principal marco na literatura o livro de R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cuja primeira edição foi em 1984. Neste livro tem-se a indicação de uma primeira definição do termo “*stakeholders*”. Segundo Freeman (1984, p. 31 e 32) o termo “*stakeholders*” apareceu pela primeira vez no ano de 1963 em um memorando interno do *Stanford Research Institute*¹¹. Neste documento o termo se referia a “*todos os grupos de apoio sem os quais a empresa deixaria de existir*”, se contrapondo a ideia de que a administração/gestão deveria voltar-se exclusivamente ao atendimento das demandas dos acionistas (maximização da riqueza dos *shareholders*), ponto que fundamenta as abordagens que fazem parte do arcabouço conceitual tratado pela Teoria da Firma. Nesta primeira definição o termo contemplava os acionistas, empregados, credores, fornecedores e sociedade.

A ideia fundamental da Teoria dos *Stakeholders* é que a função-objetivo de uma corporação deve contemplar os interesses dos diversos *stakeholders*, sem a priorização de

¹⁰ No presente trabalho se dará ênfase à abordagem dos *stakeholders*, dado que a teoria da Maximização aplica-se muito mais a organizações privadas com fins lucrativos.

¹¹ Inicialmente vinculado à Stanford University, tornou-se um centro de pesquisa independente na década de 1970 passando a ser denominado de denominado SRI International.

objetivos de nenhuma das partes. Segundo Freeman (1984) apud Freeman e Macvea (2001) a abordagem de *Stakeholders* busca ampliar o conceito de gestão estratégica para além de suas tradicionais raízes econômicas, ao definir as partes interessadas como "*qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização de objetivos de uma organização*", tendo a gestão de *stakeholders* o objetivo de elaborar métodos para gerenciar, com visão estratégica, os diversos grupos e os seus relacionamentos.

A participação dos *stakeholders* nas decisões estratégicas da corporação (considerando o Conselho de Administração como a estrutura principal para a tomada decisão) é defendida por Freeman e Evan (1990). Tal participação se dá por meio do direito ao voto. Estes autores iniciam a sua argumentação a partir da exposição dos pontos colocados por Williamson (1984 e 1987) sobre os custos de salvaguardar as demandas de várias partes interessadas (treinamento, geração de informação qualificada, entre outros), bem como a estabilidade destes mecanismos. Estes autores colocam que a participação de *stakeholders* no Conselho de Administração não deve ser pautada a partir da consideração da ligação destes atores com decisões de nível estratégico, e sim reconhecer que as questões de GC permeiam toda a estrutura da empresa (níveis estratégico, tático e operacional), Portanto, partes interessadas que atuam em todos os níveis de decisões devem ter sua participação garantida nos conselhos de administração.

Ademais, deve-se salientar que a teoria tem um foco gerencial (DONALDSON e PRESTON, 1995), que por sua vez, prima pela geração de valor, e que este valor é criado por pessoas que, voluntariamente, reúnem-se e cooperam na busca de benefícios para todos. A relação colaborativa se destaca como um diferencial da abordagem dos *Stakeholders* em relação Teoria da Maximização do Valor. Tal ponto é central na Teoria dos *Stakeholders*. Assim, a Teoria da Maximização do Valor, ao defender primordialmente a objetivo de maximização do valor acionista, viola os direitos das demais partes interessadas. Acrescentam ainda que o direito do acionista está longe de ser absoluto e que tais direitos não podem ser utilizados para cercear a liberdade dos demais *stakeholders* sem o seu consentimento (FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004, p. 365).

Donaldson e Preston (1995) defendem a validade da Teoria dos *Stakeholders* argumentando que a abordagem dos direitos de propriedade (utilizada como base conceitual da

Teoria a Maximização do Valor¹²) também oferece suporte para as discussões conceituais acerca da Teoria dos *Stakeholders*. Partindo do pressuposto de que a propriedade privada não consagra exclusivamente os interesses dos proprietários (no sentido de que deve-se perseguir exclusivamente a maximização do valor para o acionista), os autores apresentam uma proposta normativa para apoiar a Teoria dos *Stakeholders* baseada em uma teoria evolutiva da propriedade, a partir da combinação de abordagens filosóficas diferentes (Utilitarismo, Libertarismo e Teoria do Contrato Social). A argumentação segue uma linha de que o direito de propriedade não é ilimitado e que a propriedade pode ser definida teoricamente como um "pacote" de muitos direitos, sendo que alguns deles são limitados. Nesse sentido, os autores destacam que os direitos de propriedade são incorporados aos direitos humanos e que as restrições, que são trazidas contra o uso nocivo da propriedade (limitações), passam a ser intrínsecas ao conceito de direitos de propriedade, assim, surge a noção de que os interesses dos outros (partes interessadas não-proprietárias) devem ser considerados. Desta forma, os autores deixam claro que o conceito mais atual de direitos de propriedade, ao não atribuir direito ilimitados, não suporta a afirmação, comumente encontrada na literatura, de que o executivo/gestor deve atuar apenas como um agente do acionista (principal).

O ponto principal é que outros interesses devem ser considerados, além daquele relacionado à maximização do valor do acionista, ou seja, os interesses dos demais *stakeholders* também devem ser levados em conta nas decisões estratégicas de uma corporação, como por exemplo as demandas socioambientais, assim, pode-se considerar que a maximização do valor de uma corporação compreende outras dimensões como sociais e ambientais, além da econômica.

A teoria da partes interessadas também identifica a existência de conflitos de interesses e, que ao reconhecer a importância de todas as partes, fornece ao executivo maior capacidade de solucioná-los, solução esta que vai além de recompensas financeiras ou retribuições pecuniárias, que são expressadas, no longo prazo, na promoção dos interesses de todos os *stakeholders*. (FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004).

¹² A Teoria da Maximização do Valor está mais relacionada com o campo da economia e finanças e tem como premissa básica a maximização da utilidade dos acionistas, ou seja, apresenta como função-objetivo de uma corporação a maximização do valor da mesma. Outro ponto é que a teoria evidencia a importância de que uma corporação deve ter apenas uma função-objetivo (se contrapondo à Teoria dos *Stakeholders*) e, que ao fazer essa escolha, tem-se minimização de custos de agência, por meio do direcionamento dos gestores no sentido à formulação e implementação de estratégia na empresa (SUNDARAM e INKPEN, 2004)

Neste sentido, Freeman e Evan (1990, p. 352) apresentam uma forma de interpretação da firma *como uma estrutura de governança de contratos multilaterais que se configuram ao longo do tempo*. Assim, a partir desta colocação, os executivos terão a função de administrar contratos entre a empresa e as diversas partes interessadas.

Os autores alinhados com a Teoria dos *Stakeholders*, ao tratar do ponto referente a criação de valor em uma corporação, apontam que esta teoria fornece melhores instrumentos que aquela denominada de convencional (Maximização de Valor) para a orientação de ações neste sentido. Tal argumentação decorre da proposição de que o reconhecimento das demandas de todos os *stakeholders* e de que o negócio deve beneficiar a todos, proporciona resultados favoráveis no longo prazo para a empresa e, como mencionado anteriormente, tal reconhecimento é muito útil para o tratamento de conflitos de interesses. Ademais, consideram que todos os *stakeholders* contribuem para a criação de valor na empresa e que devido a este fato não podem ter os seus interesses relegados a um segundo plano (FREEMAN, 1994; DONALDSON e PRESTON 1995, FREEMAN, WICKS e PARMAR, 2004). A criação de valor deve ser compreendida a partir das especificidades da natureza da firma, no sentido de que o valor poderá ser diferente de riqueza/lucro em organizações que não têm o objetivo de geração de lucros.

Em suma, a Teoria dos *Stakeholders* considera que todas as partes interessas realizam contribuições importantes para a criação de valor em uma corporação. Tais partes interessadas também possuem demandas específicas, que originam conflitos de interessadas, que por sua vez, necessitam de mecanismos de alinhamento. Assim, um sistema de GC que tem como base esta abordagem, deve buscar mecanismos e práticas que garantam o retorno adequado e/ou esperado às diversas partes interessas, para que estas tenham garantias que as motivem a continuar neste tipo de relacionamento e, com isso, contribuam para a criação de valor na organização e/ou para um desempenho corporativo positivo.

1.3.2 Teoria da Maximização do Valor

A Teoria da Maximização do Valor tem como premissa básica a maximização da utilidade dos acionistas, ou seja, apresenta como função-objetivo de uma corporação a maximização do valor da mesma. Outro ponto é que a teoria evidencia a importância de que uma corporação deve ter apenas uma função-objetivo (se contrapondo à Teoria dos *Stakeholders*) e,

que ao fazer essa escolha, tem-se minimização de custos de agência, por meio do direcionamento dos gestores no sentido à formulação e implementação de estratégia na empresa (SUNDARAM e INKPEN, 2004) . Ademais, para os autores que defendem tal teoria, a minimização do custo de agência ocorre devido ao fato de que o executivo tem claro um objetivo a ser perseguido (a maximização da riqueza do acionista), o que deixa pouca margem para o oportunismo gerencial, bem como facilita o processo de tomada de decisões estratégicas no âmbito da alta gestão da organização (*trade-offs* entre interesses conflitantes) (JENSEN, 2001).

Jensen (2002) coloca que ao se pensar em GC, deve-se considerar uma relação entre as duas abordagens teóricas (Maximização do Valor e *Stakeholders*), pois a corporação também deve levar em conta o papel e/ou as demandas dos demais *stakeholders* no processo de tomada de decisões estratégicas. A partir desta constatação o autor apresenta uma nova abordagem que a denominou de “Teoria iluminada da maximização do valor”, que é a teoria da maximização do valor com elementos da teoria dos *stakeholders*. O autor defende a sua proposição considerando que a escolha da função-objetivo de maximização de valor deve ser considerada no longo prazo, como o critério utilizado pelo executivo para os *trade-offs* entre os diversos interesses conflitantes. Neste sentido considera que, ao estabelecer tal diretiva, incorpora a principal da premissa Teoria dos *Stakeholders*, que seria o equilíbrio entre os interesses das diversas partes interessadas (Jensen, 2002; Silveira, Yoshinaga e Borba, 2008).

Jensen (2002, p. 236, 241, 242) critica fortemente a teoria dos *stakeholders*, ao apontar que a tal teoria não fornece um critério para apoiar as escolhas dos executivos frente às necessidades das partes interessadas (que na maioria das situações são contraditórias e/ou inconsistentes). Ademais, coloca que o conceito de *stakeholders* é muito amplo e que inclui em algumas interpretações - além dos acionistas, empregados, fornecedores, governo, clientes- o meio ambiente, ladrões, chantagistas, terroristas, entre outros. O autor aponta também que a aceitação ampla desta teoria no meio dos administradores/executivos se deve ao fato de que, ao não fornecer critérios claros para tomada de decisão, conseqüentemente não os fornece para avaliação de desempenho, permitindo assim, que o executivo, em um curto prazo, tenha margem para maximizar sua utilidade pessoal (oportunismo gerencial).

Aproveitando a direção da crítica de Jensen (2002), é possível pensar que a teoria dos *Stakeholders* pode sim conter alguma função-objetiva com base em um elemento mais evidente

da missão da organização, não necessariamente o lucro, tratando-se é claro de organizações sem fins lucrativos, objeto da próxima seção.

1.4 Princípios, práticas e mecanismos de Governança Corporativa

As seções anteriores a esta apresentaram uma discussão de cunho mais teórica e conceitual, a presente seção traz os aspectos mais práticos relacionados ao tema da Governança Corporativa, toma como base os princípios e mecanismos apresentados nos manuais de boas práticas.

1.4.1 Princípios e práticas de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define CG como um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009, p.19). Na prática a GC busca garantir que as decisões corporativas sejam tomadas no melhor interesse dos *stakeholders*, podendo considerar, de acordo com a abordagem escolhida, um único ou um grupo de *stakeholders*. A eficiência nas decisões corporativas pode ser atingida por meio de mecanismos externos e internos, os quais, na grande maioria dos casos, visam ao controle do comportamento gerencial inadequado, ou seja, buscam limitar o oportunismo gerencial, bem como o incentivo ao monitoramento das atividades do gestor (Agente) pelo acionista (Principal) e/ou grupo de principal de *stakeholders*.

Dada a importância crescente do tema da GC em nível mundial, devido a sua relação com a sustentabilidade de organizações em mercados cada vez mais competitivos, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um manual que apresenta os princípios da OCDE sobre CG. Nesse documento a OCDE salienta que a GC é um componente fundamental para a melhoria da eficiência econômica das organizações, bem como para o crescimento econômico dos países. (OCDE, 2004).

O IBGC também possui um manual que apresenta princípios básicos e práticas de GC. Os quatro princípios básicos de GC descritos neste manual são:

Transparência

Refere-se à disponibilidade, às partes interessadas, de informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*)

Prestação de Contas (accountability)

Refere-se à prestação de contas pelos agentes de governança¹³ acerca de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa

Refere-se ao zelo pelos agentes de governança, da sustentabilidade de organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Tais princípios são a base para as práticas e/ou os mecanismos de GC, ou seja, os princípios se materializam em recomendações objetivas, que têm a finalidade de alinhar interesses a fim de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). É importante salientar que as práticas de GC se diferenciam em cada país devido ao contexto institucional no qual as organizações estão engendradas, bem como evoluem de acordo com o desenvolvimento dos mercados nacionais (Silveira, 2005).

Ademais, deve-se destacar que a OCDE publicou em 2007 diretrizes para o aprimoramento das práticas de GC em empresas que possuem controle estatal (empresas públicas e sociedades de economia mista). O documento tem como principal objetivo auxiliar os governos na implementação de boas práticas em empresas que estão sob o seu controle, a título de complementação dos princípios para GC publicados em 2004 pela OCDE. Tais diretrizes destacam a importância da existência de um mercado que permita a competição justa entre empresas de controle estatal e aquelas privadas, com o reconhecimento da separação legal do papel do Estado como um acionista controlador e um órgão regulador do mercado; o fortalecimento do papel do Estado como proprietário (separação entre a função proprietário e

¹³ O termo “Agentes de governança” refere-se aos sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores (IBGC, 2009, p. 19).

gestor); a separação entre as decisões de negócios e de políticas; o reconhecimento dos direitos dos acionistas, bem como das demais partes interessadas; o aprimoramento dos sistemas de transparência e divulgação de informações; e, por fim, o fortalecimento dos conselhos de administração, dando a eles maior poder para atuar nas decisões estratégicas (OCDE, 2005).

1.4.2 Mecanismos internos e externos de Governança Corporativa

Em geral, como destaca Silveira (2010), os mecanismos de um sistema de GC são utilizados para resolver problemas na cúpula das organizações, os mais tratados na literatura são: o conflito de interesses e as limitações técnicas individuais; e mais recentemente, um campo que tem sido alvo de estudos na área de psicologia aplicada, os vieses cognitivos.

O conflito de interesses é um tema clássico tratado no âmbito dos estudos sobre GC, como mencionado em várias partes deste estudo.

A limitação técnica refere-se à capacidade limitada do indivíduo na tomada de decisão. A concentração de poder em um indivíduo pode ser um risco para a organização, pois tal pessoa possui limitações; sejam elas, por exemplo, de competência técnica e ou de acesso a informações, que irão prejudicar a tomada de decisão estratégica na organização. Como salienta Silveira (2010) o Conselho de Administração formado por indivíduos com diferentes formações e experiência, pode ser um instrumento bastante eficiente para tratar tal problema.

Quanto aos vieses cognitivos, Barros e Silveira (2008) e Silveira (2010) apresentam em seus trabalhos duas classes de vieses, o excesso de confiança e o otimismo. Tal fenômeno pode ocorrer em casos em que o executivo possua envolvimento emocional com a organização, por exemplo, aqueles que têm muito tempo de trabalho na “casa”.

Assim, os principais mecanismos de GC apresentam-se divididos em internos e externos. Como se viu, os mecanismos e práticas devem variar em função das naturezas distintas das organizações, como empresas, organizações sem fins lucrativos, bem como organizações governamentais. A seguir apresentam-se tais mecanismos e suas definições a partir de OCDE (2004); IBGC (2010); e SILVEIRA (2010)

1.4.2.1 Mecanismos Internos

Conselho de Administração

Considerado na literatura como o principal mecanismo de um sistema de GC, representa os interesses dos *stakeholders* (acionistas e demais partes interessadas) e é responsável pelo alinhamento entre o principal e o agente. Como regra geral possui as seguintes funções: definição estratégias da organização; escolha da diretoria executiva; designação de responsáveis pela implementação, bem como pela supervisão e controle do desempenho gerencial.

Incentivos aos executivos

É também considerado um mecanismo importante em um sistema de GC. A remuneração de um executivo (fixa ou variável) pode delimitar o grau de alinhamento entre os seus interesses e os dos acionistas e demais partes interessadas.

Incentivos aos membros de Conselhos de administração

Os incentivos aos conselheiros têm sido apontados como muito relevante em um sistema de GC, pois tal mecanismo pode levar a um maior comprometimento e dedicação dos membros.

Concentração acionária

A estrutura de propriedade de uma organização relaciona-se com os potenciais conflitos de interesses entre acionistas/demais partes interessadas e executivos. A propriedade mais concentrada favorece o monitoramento e avaliação de desempenho dos executivos, de outra forma, estruturas de propriedade mais diluídas podem dar margem a um maior poder aos executivos.

Conselho Fiscal

Tem caráter permanente ou não, possui como principais funções: zelar pela proteção dos interesses da organização; fiscalizar os atos dos administradores e o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; além, é claro, de examinar e analisar as demonstrações financeiras da organização.

Direção

Responde pelo controle gerencial da organização. A figura do diretor-presidente ou cargo similar é elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração.

Assembleias Gerais/reunião dos sócios

Órgão soberano de uma organização societária. Em geral este mecanismo trata dos direitos dos sócios/colaboradores, considerando seus diferentes perfis, bem como a criação de instâncias que permitam a escolha de seus representantes junto ao Conselho de Administração.

Ambiente de controle

Refere-se aos sistemas de controle interno e externo. O interno tem relação com a geração de relatórios financeiros confiáveis e precisos, que comprovam que as operações são eficientes e eficazes e, demonstram a aderência da organização à legislação e a suas próprias regras e diretrizes internas. O externo, por sua vez, envolve os mecanismos de auditoria externa das demonstrações financeiras, bem como a avaliação do sistema de controle interno da organização.

Transparência e divulgação de informações

Refere-se à organização e à divulgação de informações, compreendendo: geração de informações exigidas ou não por lei; público para o qual as informações serão divulgadas; quem está autorizado a divulgar aquelas informações em nome da organização; e de que modo as informações relevantes são coletadas e verificadas e quem é o responsável por isso.

Conduta e conflito de interesses

O Código de conduta é um mecanismo que permite contornar os conflitos de interesse. Deve ser baseado na cultura da organização, destacar a responsabilidade social e ambiental, e apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética. É função do Conselho de Administração elaborar o aprovar o código.

1.4.2.2 Mecanismos Externos

Legislação

A institucionalização e a evolução de aparatos legais, que visam uma maior proteção dos acionistas e/ou demais *stakeholders*, é um mecanismo importante para a minimização de conflitos de interesses.

Aquisição hostil

A aquisição hostil de uma empresa é considerada um mecanismo disciplinador da conduta dos executivos, portanto é um mecanismo relevante para tratar problemas de conflito de interesses entre os acionistas e executivos.

Competição no mercado de produtos

Empresas que atuam em mercados competitivos não podem ter falhas na tomada de decisões estratégicas, pois caso ocorram, ocasionará prejuízos aos investidores. Portanto, estas organizações devem ter sistemas de GC que impeçam tais situações.

Fiscalização dos agentes de mercado

Este mecanismo relaciona-se com a eficiência dos processos de transparência e divulgação de informações. A disponibilidade de informações para o ambiente externo pressiona por uma maior eficiência gerencial no sentido da maximização do valor da empresa.

Mercado de trabalho dos executivos

Este mecanismo está relacionado com a posição dos executivos da organização no mercado de trabalho. Também associado ao risco de prejuízo de reputação da organização.

Um bom sistema de Governança Corporativa deve incluir mecanismos internos e externos para dar conta desses problemas. Os mecanismos internos, que de uma forma geral impactam de forma positiva no processo decisório da organização, também estão relacionados com os resultados positivos no ambiente externo, pois uma maior eficiência do Conselho de Administração, dos mecanismos de avaliação e remuneração dos executivos, dos mecanismos de

gerenciamento de riscos e controles internos, entre outros, redundarão, certamente, em maior credibilidade da organização no ambiente externo. Como se sabe, a implantação de um sistema GC implica em custos à organização, que em algumas situações podem ser considerados impeditivos. Destacam-se entre estes custos aqueles destinados à implantação de políticas de transparência (relatórios e/ou outras formas de informação destinadas aos *shareholders* e *stakeholders*), aqueles voltados à estruturação de um Conselho de Administração independente e com competência técnica para tal atribuição, uma estrutura eficiente de comunicação, dentre outros.

Como mencionado anteriormente, os mecanismo e práticas inicialmente pensados para corporações privadas também podem ser aplicados em OSFL desde que respeitadas às especificidades desta forma organizacional, como se pode observar no capítulo 2 deste trabalho.

1.5 Responsabilidade Social Corporativa

O tema da responsabilidade social corporativa (RSC) está muito ligado às ações sociais praticadas pelas organizações e, mais recentemente, abrange também, um discurso sobre a relação entre as empresas e meio ambiente, especificamente a ligação da organização com a temática de sustentabilidade ambiental, que também acabou recebendo uma denominação própria a partir dos anos 1990, a sustentabilidade corporativa. Montiel (2008) e Silveira (2010) apontam que duas abordagens compartilham uma mesma visão, na qual se busca o equilíbrio entre responsabilidades econômicas com as sociais e ambientais, ou seja, as empresas devem perseguir com a mesma intensidade, além da criação de valor (lucro), resultados sociais e ambientais, seguindo uma linha de resultados tripla (*triple bottom line*), a qual abrange desempenho financeiro, social e ambiental.

A discussão sobre este tema apresenta algumas controvérsias. Tem-se de um lado um discurso que aponta para que a responsabilidade social não possa ser atribuída à empresa e, sim, aos indivíduos e, de outro lado, de que as corporações devem ter um papel, além da criação de valor, ou seja, deve existir também uma vertente de “cidadania corporativa” (SILVEIRA, 2010).

Em artigo clássico sobre o tema, publicado no *The New York Times Magazine* em 1970, Milton Friedman defende a primeira posição. O autor define o termo “responsabilidade social” como atividades voluntárias, caridade e/ou qualquer ação que um indivíduo a considere digna e

que deseje investir seus recursos ou parte deles para tal fim, podendo ser recursos financeiros ou não. A partir desta caracterização o autor deixa clara a ligação entre termo e o indivíduo. Coloca que um negócio não pode ter responsabilidades e que estas devem ser atribuídas às pessoas. A empresa deve buscar a maximização de valor e, por consequência, os executivos contratados pelos proprietários da corporação devem buscar tal objetivo. A busca por outros objetivos, que possam estar compreendidos no âmbito do termo “responsabilidade social” não devem ser relacionados ao objetivo de criação de valor da corporação, ou seja, ao negócio e, sim aos objetivos “pessoais” perseguidos pelos executivos, como indivíduos. Assim, o autor define “responsabilidade social empresarial” como a busca de lucro por uma corporação em um mercado concorrencial, seguindo os padrões legais, sem a prática de fraudes ou qualquer outro tipo de engano (FRIEDMAN, 1970, p. 178).

Os desdobramentos dos conceitos de RSC e sustentabilidade corporativa, notadamente durante a década de 1990, segundo Montiel (2008), tem promovido incerteza quanto à aplicação de tais conceitos pelos executivos e, em algumas situações, os impede de aplicá-los no ambiente corporativo.

Freeman e Mcvea (2000) apontam que a discussão acerca da RSC é bastante dispersa, não apresentando um caráter coerente teórico, ademais, é um tema que abriga inúmeras agendas sociais e de negócios. Os autores salientam que esta abordagem poderia se aproximar e contribuir com a Teoria dos *Stakeholders*, ao propor o reconhecimento de interesses das diversas partes interessadas em decisões estratégicas corporativas, mas como os autores salientam a responsabilidade social corporativa não caminha nesse sentido. Ao contrário, as iniciativas de responsabilidade social corporativa acabaram caracterizando uma divisão em grupos com participações restringidas - de um lado aqueles com demandas sociais e ambientais e, de outro, os *stakeholders* com foco na maximização de lucros. Isso resultou em uma responsabilidade social corporativa a ser vista como um “*add-on*” de luxo que só pode ser concedido às empresas mais bem sucedidas, não se configurando como um ponto a ser considerado na estratégia corporativa.

Conclusões do Capítulo 1

Este capítulo teve o objetivo de fundamentar a discussão acerca do tema de Governança Corporativa. Para tanto se buscou examinar as principais abordagens teóricas e os conceitos relacionados com a discussão sobre tema, bem como os princípios, as práticas e os mecanismos apontados pela literatura como principais balizadores de sistemas de GC. Assim, a revisão da literatura permitiu a compreensão de que, em organizações privadas com fins lucrativos, um sistema de GC deve abranger outros pontos, além da maximização da riqueza dos acionistas, pois o desempenho corporativo (foco dos sistemas de GC), atualmente, é necessariamente composto de dimensões sociais, ambientais, éticas e econômicas¹⁴.

Ademais os aspectos apontados no Capítulo 1 permitiram a identificação de elementos que devem ser observados atentamente ao se analisar sistemas de GC e que serão a base para a proposta analítica que será construída nesta tese. Salienta-se que tais elementos estão relacionados com as especificidades da natureza da organização, bem como com o objetivo institucional, considerando uma diferenciação entre organizações que visam lucro e aquelas que não têm fins econômicos, sendo que as especificidades desta última natureza serão tratados no Capítulo 2 desta tese. O próximo capítulo aponta também elementos, considerados importantes para a proposta analítica de sistemas de GC, trazidos pela qualificação de uma OPSFL como uma Organização Social.

¹⁴ Um exemplo é a criação no Brasil pela BM&FBOVESPA do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. O ISE, é um índice de ações para os investimentos socialmente responsáveis. O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e Governança Corporativa (MARCONDES e BACARJI, 2010).

Capítulo 2 - Governança Corporativa em organizações privadas sem fins lucrativos e qualificadas como organizações sociais

Introdução

O objetivo deste capítulo é examinar as bases teóricas sobre o tema da Governança Corporativa (GC) em organizações privadas sem fins lucrativos a fim de identificar elementos que diferenciam a GC nestas organizações daquelas que visam o lucro¹⁵. Ademais, são apresentadas e discutidas as especificidades de organizações qualificadas como Organização Social e os seus rebatimentos na GC. Tal complementação se faz necessária tendo em vista que o estudo de caso proposto para esta tese é de uma organização privada sem fins lucrativos e qualificada como OS (como se pode observar no Capítulo 4).

A Governança Corporativa pode ser relativamente mais simples em empresas que visam lucro, onde os papéis e as responsabilidades são bem definidos e, principalmente, devido à clareza sobre o objetivo de desempenho econômico e financeiro. Esta diretiva leva a uma faixa mais estreita de participação ativa de vários atores, o que também permite maior conhecimento acerca das características dos conflitos de interesses, bem como do problema de agência. Ademais, destaca-se que nesse tipo de organização a utilização de mecanismos de alinhamento é muito mais difundida do que em organizações de outras naturezas, especialmente naquelas privadas sem fins lucrativos, objeto de estudo desta tese.

Em organizações que não distribuem lucros e os direitos residuais alienáveis das partes interessadas são inexistentes, característica presente em organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL), a questão da Governança Corporativa pode ser mais complexa, pois de partida existem pontos não muito claros associados à questão da definição da propriedade e a ligação deste ponto com os direitos de propriedade e de controle e, à identificação da missão institucional e os seus rebatimentos no desempenho corporativo. Tal complexidade tem sido reconhecida e estudada por abordagens que trabalham com a relação entre a incompletude contratual e as possíveis estruturas de governança para tratar tal fenômeno, bem como outros estudos que vão apontar que não se deve priorizar somente os investidores/acionistas, mas também demais partes interessadas que

¹⁵ Os elementos teóricos, bem como aqueles se encontram nas boas práticas de GC para organizações privadas que visam lucro foram discutidos no Capítulo 1 desta tese.

colaboram entre si para a geração de riqueza da organização e/ou cumprimento da missão institucional, por meio do oferecimento de ativos materiais e imateriais (FREEMAN, 1984; WILLIANSO, 1985; HART, 1995; ZINGALES, 1997; SPECKBACHER, 2008).

De outro lado, a qualificação de uma OPSFL como Organização Social (OS) traz elementos-chave a serem considerado no âmbito da GC, como por exemplo, os aspectos relacionados ao processo de publicização das atividades (atividades de interesse público, com destaque para o atendimento do cidadão-cliente) e do controle social.

Os pontos sumarizados acima serão detalhados e discutidos neste capítulo, a fim de obter ao final, uma organização dos principais elementos que devem ser considerados em sistemas de GC de OPSFL e qualificadas como OS. Para tanto este Capítulo está organizado em duas seções, além desta introdução e conclusões, sendo que a primeira vai discutir e identificar especificidades de uma OPSFL para a GC, a segunda, também apresenta as especificidades de uma OS e os seus rebatimentos para a GC.

2.1 Governança Corporativa e as especificidades de organizações privadas sem fins lucrativos

O ponto principal que diferencia uma OPSFL de uma organização com fins lucrativos diz respeito à não existência de proprietários beneficiando-se da geração de riqueza da corporação¹⁶, como ocorre naquelas com fins lucrativos, como destaca Hansmann (1980, 1994) ao se referir especificamente às OPSFL, a grande diferença é que nestas organizações não há geração e distribuição de lucros. Assim, os atores que fomentam esse tipo de organização têm um complexo conjunto de objetivos que não inclui a maximização do lucro (KRASHINSKY, 1997). Tais organizações podem ter como fonte de recursos doações e/ou subvenções governamentais e/ou recursos obtidos por meio da venda de bens ou serviços. Estão compreendidas em um conjunto de entidades, tais como: hospitais, universidades, creches, asilos, institutos de pesquisa, clubes sociais, associações comerciais, sindicatos, organizações religiosas, organizações filantrópicas, entre outras. Em geral atuam com atividades que não são atraentes às empresas

¹⁶ Principalmente a percepção de lucros, pois deve-se destacar que existem outros indicadores econômicos que são representativos da geração de riqueza ou criação de valor em uma corporação, tais como: retorno sobre o patrimônio, retorno sobre os ativos, retorno sobre os investimentos, retorno sobre vendas, entre outros.

e/ou que têm um custo muito elevado para a provisão por entidades governamentais (HANSMANN, 1980; WEISBROD, 1975; BEN-NET, 1994).

Os autores que fazem parte da corrente principal, que trata as questões de GC, apontam que nestas formas organizacionais o problema de agência é semelhante ao identificado em corporações privadas com finalidade de lucro, pois os gestores, assim como nas empresas privadas, não possuem direitos residuais de controle e, portanto, não sofrem influência dos resultados de suas decisões. Tal situação leva a um ambiente propício ao oportunismo gerencial, onde o gestor pode “expropriar”, em sentido lato, os responsáveis pelo financiamento destas organizações, ou seja, aqueles que possuem o direito de propriedade. Tal discussão é baseada a análise feita por Berle e Means (1932), na qual estes autores trabalharam o conceito de propriedade à luz da separação entre propriedade (acionista) e controle (executivo), ou seja, a argumentação sugere que a gestão em nome dos acionistas seria a condição necessária para a tomada de decisão gerencial, pois os acionistas são os proprietários de direito.

Outra vertente vai apontar que a questão da separação entre propriedade e controle vai além de acionistas e executivos, incorporando ao direito de propriedade para todas as partes interessadas na organização. Tal discussão foi realizada por Donaldson e Preston (1995) com intuito de apresentar uma base normativa para a sustentação da Teoria dos *Stakeholders*¹⁷.

Apesar da proposição feita por Donaldson e Preston (1995), que defende o direito de propriedade às diversas partes interessadas, deve-se salientar ainda, que a questão da falta de clareza a respeito da propriedade, ou seja, a ausência de qualquer reivindicação de propriedade clara de ganhos residuais, pode favorecer o oportunismo gerencial em OPSFL, neste caso, um exemplo é a situação em que os gestores nestas organizações “violam” a restrição de não distribuição com a finalidade de desviar o lucro da empresa para seus interesses próprios, como por exemplo, a distribuição de alguns rendimentos líquidos através de salários inflacionados, gratificações concedidas aos funcionários ou outras formas de pagamentos que possam ser considerados excessivos (HANSMANN, 1980; STEINBERG e GRAY, 1993).

Assim, pode ocorrer o fenômeno da “expropriação” do principal pelo agente, mesmo que este principal não tenha o direito residual de controle alienável (não seja qualificado como um acionista como no caso das organizações privadas com fins lucrativos), sendo caracterizado como um doador ou até mesmo o governo, ao disponibilizar subvenções governamentais e/ou

¹⁷ Esta vertente foi discutida no Capítulo 1.

isenções fiscais, que em última instância é dinheiro público, que abre espaço para a qualificação da sociedade como o principal. A qualificação da sociedade como principal, também pode ocorrer, a partir do ponto de vista de que ela é beneficiária dos resultados gerados pela maioria das OPSFL.

Salienta-se que o fenômeno da “expropriação” mesmo nesse tipo de organização não é incomum. Associações civis sem fins econômicos preveem a possibilidade de associados possuírem quotas ou frações do patrimônio da organização abrindo espaço para oportunismo gerencial, bem como para a expropriação entre grupos de associados e/ou outras partes interessadas¹⁸. Contudo, deve-se ter em mente que nem todas as OPSFL são qualificadas como associações civis, o que significa que a estrutura de propriedade dividida em quotas pode não ocorrer, assim como podem ocorrer organizações qualificadas como associações e que também não têm em seu estatuto social a previsão de quotas patrimoniais destinadas aos sócios. A previsão de quotas é mais comum em associações que possuem fins comerciais, como por exemplo, cooperativas de produtores.

O ponto acerca da expropriação do principal pelo agente em OPSFL e/ou por qualquer outra parte interessada, conforme discutido acima, remete à necessidade de mecanismos de alinhamento, compreendidos em sistemas eficientes de monitoramento e de prestação de contas, alinhados com os princípios de Equidade, Transparência, Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa discutidos anteriormente neste trabalho.

O tema do direito de propriedade pode ter implicações também na atuação dos atores que compõem sistemas de GC em OPSFL, pois pode ocorrer variação do comprometimento com a missão e os objetivos estratégicos da instituição, por não haver propriedade de capital envolvida. Fama e Jensen (1983) salientam que um sistema de GC para esse tipo de organização deve considerar fundamentalmente que a inexistência de direitos residuais tem implicações importantes para a definição do sistema e que um sistema interno de controle de decisão pode compensar e/ou substituir os mecanismos e práticas que são relacionados à operação em mercados de capitais, ou seja, aqueles utilizados em organizações com finalidade de lucro. O Controle Interno deve ser estabelecido segundo os objetivos da organização e tem a função de

¹⁸ Cabe salientar que o Código Civil Brasileiro prevê que, em caso de dissolução da associação, o remanescente do patrimônio líquido da organização, deduzidas as quotas ou frações pertencentes aos associados, deverá ser destinado à organização sem fins econômicos designada no estatuto social ou, ocorrendo a omissão deste ponto no estatuto, por meio de deliberação dos associados, poderá ser repassado a organização que tenha finalidade similar.

avaliar e monitorar a gestão com a finalidade de garantir o cumprimento da missão institucional. Por meio de métodos e procedimentos, um Sistema de Controle Interno deve estimular uma atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos (IBGC, 2009).

O tratamento das questões de GC em OPSFLs é qualificado por Speckbacher (2008) como um tema subdesenvolvido na literatura, no qual a maioria dos estudos foca na descrição dos conselhos de administração. Assim, destaca-se na literatura um número maior de pesquisas descritivas sobre a composição e o tamanho dos CAs, seguido por um conjunto intermediário que busca a compreensão dos fatores que levam tal instância a tornar-se mais ou menos diversificada e atuante e, por último, um conjunto menor de estudos que procura entender a relação entre a composição dos CAs e o desempenho corporativo. Tais estudos, segundo Stone e Ostrower (2007), são baseados em evidências coletadas por meio de questionários que utilizam informações subjetivas e que não permitem demonstrar um efeito de causalidade entre a estrutura do CA (perfil dos membros, número de conselheiros, etc.) e o desempenho corporativo.

Speckbacher (2008) salienta que existe uma carência de modelos analíticos para estudar a GC em OPSFLs, pois a teoria econômica é considerada pouco adequada aos estudos de organizações que não buscam a maximização de lucro como principal objetivo. Salienta, ainda, que pode ser natural o fornecimento de elementos da teoria econômica para a criação de mecanismos de GC em OPSFL, à luz dos estudos no âmbito desta área do conhecimento que buscam explicar a existência e a natureza destas organizações¹⁹. Contudo, alerta que, como em qualquer organização, no caso de OPSFL a relação cooperativa existente entre os *stakeholders* pode ser ineficiente e, no limite, promover uma situação de colapso.

O autor coloca que GC abrange as regras e instituições que moldam os processos de criação de valor de uma organização, bem como os processos de negociação entre as partes interessadas e que, portanto, o objetivo de um sistema de Governança Corporativa em uma OPSFL é facilitar a cooperação entre as partes interessadas, com vistas a torná-lo mais eficiente em sua missão de criação de valor (econômico e não econômico). Tal visão parte da concepção de que cada ator contribui com recursos materiais e imateriais e que existe uma cooperação entre esses diversos *stakeholders* (visão *multistakeholder*) para o cumprimento da missão institucional.

A partir da argumentação apresentada acima, a GC em OPSFL deve garantir a eficiência da relação entre os *stakeholders*, por meio de mecanismos que priorizem a maximização do

¹⁹ Como por exemplo, os estudos desenvolvidos por Hansmann (1980), Weisbrod, (1975) e Ben-Ner (1994).

incentivo à cooperação e a proteção dos atores que se encontram envolvidos em tal relação, bem como a minimização da assimetria de informação, com vistas a evitar o uso de informações estratégicas de forma oportunista, o que poderá criar um ambiente propício ao surgimento de conflitos de interesses entre os *stakeholders*, que por sua vez poderá tornar a relação incompatível com a missão institucional. Assim, sempre há governança e, sendo assim, sempre haverá alinhamentos e desalinhamentos, colocando o assunto no centro do modelo de gestão de qualquer organização, com ou sem fins de lucro.

A multiplicidade de objetivos, característica presente em OPSFL, impõe certa dificuldade para a identificação dos *stakeholders* e seus direitos e, portanto, dificulta a implementação de mecanismos e práticas de GC (ponto apontado pelos autores que defendem a abordagem da Maximização do Valor). Speckbacher (2008) com base no arcabouço conceitual proporcionado pelos autores que trabalham com a visão contratual da firma (principalmente os aspectos sobre a especificidade do ativo e a incompletude contratual) coloca que para se identificar e/ou definir²⁰ um *stakeholder* de uma organização, tal parte interessada deve contribuir com ativo(s) específico(s), criar valor para a organização. Ademais, deve-se considerar como ponto para identificação que nem todos os possíveis retornos de seus investimentos são conhecidos *ex ante*, o que indica que ajustes deverão ocorrer *ex post* à contratação (neste caso a relação entre o *stakeholder* e a organização não está totalmente protegida por um instrumento contratual). O ponto principal na definição do autor é o atrelamento à condição da existência de especificidade dos investimentos realizados, podendo ser, com mencionado anteriormente, materiais ou imateriais.

Com base nos condicionantes citados acima, Speckbacher (2008, p. 303) apresenta uma definição de um sistema de Governança Corporativa

a Governança Corporativa pode ser interpretada como um conjunto de mecanismos e restrições com o objetivo de determinar o poder de barganha de cada stakeholder. [Tal sistema] pode ter restrições informais (cultura e tradições) e regulamentos legais (direitos de propriedade e direito empresarial), em conjunto com outros arranjos institucionais (p.e. conselhos e sindicatos). Estas restrições, regulamentos e arranjos institucionais irão determinar como cada parte interessada pode influenciar os termos de uma relação que não estão especificados em instrumentos contratuais.

²⁰ Está definição de Speckbacher (2008) tem um caráter mais restritivo que aquela apresentada por por Freeman (1984) apud Freeman e Macvea (2001) na qual um *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização de objetivos de uma organização”.

Considerando que existe um grande número de atores que poderiam ser destacados como partes interessadas em uma OPSFL, Speckbacher (2008) aponta que se deve selecionar um grupo de *stakeholders* (grupo principal), a partir da consideração de que tais atores devem ter condições específicas e diferenciadas dos demais. Tal condicionante é dado pela natureza da contribuição/investimento que o ator faz à organização, considerando a especificidade do ativo/investimento. Seguindo este raciocínio, o consumidor final não será qualificado como um *stakeholder* principal, pois apenas consome bens ou serviços e suas demandas podem ser incorporadas por meio da interveniência de *stakeholders* que têm participação ativa no grupo principal, por outro lado, em uma organização de natureza cooperativa ou associativa²¹, os consumidores, que também são sócios, realizam contribuições (aporte de capital) que podem ser qualificadas como um ativo específico, dando a eles o direito residual de controle, garantindo assim a sua participação no grupo principal de *stakeholders*.

O direito diferencial atribuído ao grupo principal de *stakeholders* segue a lógica da abordagem econômica, que prioriza os direitos residuais dos acionistas destacados como os principais interessados em um sistema GC de corporações privadas. Desta forma, deve-se garantir retorno aos *stakeholders* (grupo principal de interessados) que fazem algum tipo de investimento, seja material ou imaterial, a exemplo da proteção que é dada aos acionistas quando realizam seus aportes de capital em empresas de capital aberto. Tal garantia permite uma certa atratividade ao investidor/colaborador para participar da relação cooperativa que ocorre no âmbito desse tipo de organização.

Não se pode deixar de mencionar que, mesmo nessa proposta de sistema de GC, podem configurar conflitos de interesses, pois é necessário proteger o colaborador de “expropriação” por outras partes interessadas, que possivelmente apresentarão um perfil próximo ao da figura do gestor oportunista, apontada com frequência em estudos sobre GC em organizações privadas.

A situação contrária também pode ocorrer, o grupo principal de *stakeholders*, também poderá “expropriar” os demais atores envolvidos com a organização, principalmente por terem a garantia do direito residual de controle (direito de decisão). Assim, um bom sistema de CG, seguindo a ótica apresentada acima, deve prever mecanismos e práticas que busquem a garantia de eficiência do relacionamento entre as diversas partes interessadas, priorizando a prática do

²¹ Por exemplo, cooperativas e associações de produtores bens e/ou serviços.

monitoramento, no sentido de que o “poder” dado ao grupo principal de *stakeholders* deve ser monitorado, a fim de minimizar as expectativas do “poder” de influenciar as decisões estratégicas que surgirão naturalmente a partir do grupo principal de *stakeholders*. Esta lógica é válida tanto para o perfil de doador/subvenção, quanto para aquele qualificado como voluntário, tendo o direito residual de controle preservado sendo que sua motivação para participar desse tipo de relação é a realização da missão da organização.

Fontes Filho (2003) salienta, ao discutir os mecanismos de GC especificamente em OPSFL, a complexidade que permeia a identificação de resultados. Tal problema passa, muitas vezes, pela falta de clareza de seus objetivos estratégicos (missão institucional) e de como mensurá-los, o que acaba dificultando, em grande medida, a avaliação da eficiência e da efetividade de tais organizações e também a aplicabilidade dos mecanismos de GC.

A falta de clareza dos objetivos organizacionais e/ou uma multiplicidade de objetivos, o que, como foi mencionado, dificulta a identificação dos resultados obtidos por tais organizações, impacta os sistemas de GC na medida em que uma multiplicidade de objetivos abre margem para uma multiplicidade de interesses dos diversos *stakeholders*, que pode ter como consequência um ambiente corporativo repleto de conflitos. Ademais, o custo transacional (processos dispendiosos de tomada de decisão e de barganha) para alinhar tais interesses pode ser muito alto, o que acaba se tornando um impeditivo para o sucesso do sistema de GC.

A respeito da multiplicidade de interesses de diversos *stakeholders*, Speckbacher (2008) salienta que tal fenômeno não pode ser considerado um problema para a GC em OPSFL, como ocorre em organizações com fins lucrativos. O autor faz essa afirmação a partir da consideração de que a própria natureza da organização propicia experiência para tratar de questões coletivas (múltiplos interesses). Seguindo esta lógica, os *trade offs* se dão sobre a melhor maneira de usar os recursos investidos para a realização da missão organizacional.

Outra característica salientada por Speckbacher (2008) é que a promoção da missão não é considerada como um bem exclusivo, desta forma, não existiria rivalidade entre as partes interessadas. Em uma situação ideal, tal ponto seria um fator positivo ao se tratar de um sistema de GC em OSFL, caso todas as partes compartilhassem as mesmas expectativas acerca do retorno esperado de seu investimento, não haveria problemas na negociação dos retornos, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Porém, como o autor destaca, em uma situação real, as expectativas de retorno nem sempre são as mesmas e ocorrerão situações em que indivíduos ou grupos irão

buscar a promoção de seus próprios interesses e os conflitos existirão e serão necessários mecanismos de alinhamento.

Assim, o alinhamento a respeito da missão institucional (e do que ela significa) é um ponto de partida para evitar conflitos *ex-post*, tal alinhamento pode ser possível por meio da atração de atores com o perfil colaborativo, bem como aqueles que tenham um conhecimento mais homogêneo acerca da missão. Um mecanismo importante para este fim é a utilização de um sistema de comunicação eficiente. Salientando, que o sistema de comunicação, assim como os demais outros sistemas e/ou mecanismos de GC devem estar alinhados com os princípios de Equidade, Transparência, Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa.

2.2 A relação entre a natureza das organizações privadas sem fins lucrativos qualificadas como Organizações Sociais e a Governança Corporativa

2.1.1 A natureza das Organizações Sociais

No contexto da redefinição do papel do Estado, aprofundada na década de 1990, foi publicada a Lei n. 9.637 de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais (OS), a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção de órgãos e entidades e a absorção de suas atividades pelas OSs. Tal instrumento jurídico prevê qualificação como OS pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que têm como atividade fim ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde (SALLES – FILHO et al, 2000).

As OSs estão compreendidas no denominado terceiro setor e os recursos administrados no âmbito destas organizações devem ser voltados para a execução de atividades de interesse público. Assim, tais organizações colaboram com o Estado na execução e desempenho de ações de interesse público. Tal colaboração está relacionada com a discussão no âmbito do Direito Administrativo acerca do princípio da subsidiariedade, sendo que o termo assume o sentido de complementariedade, com destaque para temas como: diminuição do tamanho do Estado, através da privatização; o interesse público que não mais é prerrogativa exclusiva do Estado; a ampliação da política de fomento com o incentivo à iniciativa privada de interesse público através da

celebração de parcerias (RIBEIRO, 2008). E, sobretudo o resgate da primazia do interesse público sobre os interesses corporativos da administração pública.

A criação das OSs na década de 1990 ocorre a partir de um movimento em direção ao setor público não-estatal. Este setor pode ser entendido como organizações ou formas de controle públicas, devido ao objetivo de atender o interesse geral, não estatal, por não fazerem parte do aparato do Estado. Tais organizações não têm fins lucrativos, mesmo que regidas pelo Direito privado. Podem assumir a produção de serviços competitivos ou não exclusivos do Estado, como saúde, educação, cultura e pesquisa científica. Com o modelo de OS, buscou-se a criação de um marco institucional com o intuito de promover a transição de atividades estatais para o terceiro setor, bem como o aprimoramento da gestão pública estatal e não-estatal por meio de um sistema de parceria entre a sociedade e o Estado para o financiamento e controle de tais atividades (BRESSER-PEREIRA, 1997). O controle das atividades e de seus resultados pela sociedade pode ser executado por meio da participação de representante de diversos segmentos da sociedade civil nos conselhos de administração destas organizações, sendo que a existência desta instância é pré-requisito para a qualificação de uma organização sem fins lucrativos como OS.

A implementação das OSs foi um dos principais resultados do Plano de Diretor da Reforma do Estado, realizado pelo governo federal brasileiro em 1995, no âmbito do Ministério da Reforma do Estado. Tal documento tinha como principal objetivo permitir e incentivar a produção, pela sociedade, de bens e serviços públicos sem fins lucrativos em áreas não exclusivas do Estado. A produção pela sociedade de bens e serviços públicos e não exclusivos do Estado é denominada de publicização. As atividades alvo do processo de publicização continuam sob o controle estratégico do Estado, por meio de monitoramento de seus resultados, que por sua vez, deverão estar vinculados ao atingimento de objetivos de políticas públicas. Desta forma, com o setor público não-estatal executando diretamente as atividades citadas acima, o Estado poderia deixar a função de executor e, assumir a regulação e a promoção de tais atividades (BRASIL, 1997).

O projeto de criação das OSs, consumado por meio da Lei n. 9.637 de 1998, também foi implementado em unidades da federação, bem como em alguns municípios brasileiros. Um ponto destacado por Modesto (1999), acerca do projeto/Lei 9.637/98, refere-se à inexistência de uma definição legal para as Organizações Sociais. O autor apresenta uma definição que abrange os aspectos operacionais e da parceria. Assim, no sentido operacional, as OSs podem ser

compreendidas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, voltadas para atividades de relevante valor social, que independem de concessão ou permissão do Poder Público, criadas por iniciativa de particulares segundo modelo previsto em lei, reconhecidas, fiscalizadas e fomentadas pelo Estado. Tais organizações podem ser constituídas sob a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos. Não podem ser consideradas como um novo tipo de pessoa jurídica privada, ou seja, uma OS possui um título jurídico especial, concedido pelo Poder Público ao atender os requisitos gerais de constituição e funcionamento previstos no marco legal que rege sua constituição. Tais requisitos são de adesão voluntária, por parte das entidades privadas, e estão dirigidos a assegurar a persecução efetiva e as garantias necessárias a uma relação de confiança e parceria entre o ente privado e o Poder Público.

Assim, as OSs, foram criadas para atuar com atividades não exclusivas do Estado, mas com grande dependência de recursos públicos e, devido à dependência estas atividades não podem ser conduzidas por organizações que não sejam qualificadas como OSs, ou seja, não podem ficar a cargo de organizações privadas que visam lucros ou que, mesmo sem visar lucro, não cumprem as exigências previstas para OSs (BRESSER-PEREIRA, 1998). Deve-se destacar que uma OS apresenta maior flexibilidade de gestão administrativa, orçamentária e financeira, trazida por regras que são diferentes daquelas que regem o setor público (p.e.: Regime Jurídico Único, Lei n. 8.666, entre outros).

Salienta-se que, a maior flexibilidade financeira e orçamentaria ocorrem devido ao fato de que nestas organizações os recursos são geridos por meio de regulamento e processos próprios, pois os recursos que são consignados ao Orçamento Geral da União, para a execução do Contrato de Gestão, constituem receita própria das OSs. Assim, a alocação e execução destes recursos não estão sujeitos as normas e regras de execução orçamentária, financeira e contábil impostos às organizações vinculadas à administração direta e indireta.

Ainda, a respeito da gestão organizacional, o modelo das OSs é considerado mais eficiente quando comparado com organizações com vínculo à administração direta e indireta. Tal eficiência é atribuída ao mecanismo de controle, que é basicamente a pactuação de objetivos e metas no âmbito do Contrato de Gestão, ou seja, tem-se uma ênfase em resultados. Este é um ponto relacionado à sistemática de avaliação e acompanhamento e, que também pode ser considerada a base daquilo que foi denominado de uma parceria entre a sociedade e o Estado no âmbito do processo de publicização e implementação das OSs (BRASIL, 1997).

Ao ser qualificada, pelo poder executivo brasileiro, como uma OS, a organização pode receber recursos orçamentários públicos para operar e administrar recursos humanos, instalações e equipamentos pertencentes ao poder público. Contudo, tais organizações executam também recursos financeiros de fontes diversas à pública, ou seja, existem recursos extra Contrato de Gestão.

A forma de propriedade destas organizações é denominada de propriedade pública não-estatal, pois são organizações sem fins lucrativos, que não são de propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e, porque são orientadas ao atendimento do interesse público (BRASIL, 1997).

No Brasil atualmente existem cinco Organizações Sociais na área de ciência e tecnologia, todas vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a saber: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE); Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA); Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM); Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – (RNP) e Centro Nacional de Pesquisa em Materiais e Energia (CNPEM). O IMPA e o CNPEM são as OSs mais antigas.

O IMPA, criado em 1952 na cidade do Rio de Janeiro, foi qualificado como uma OSs em 2001, passando a ser administrado pela Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada. O CNPEM, foi criado em 1987, em Campinas, como um instituto do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em 1998 passou a ser administrado pela Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS), qualificada como uma OS no ano de 1997. O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) criado em 2001 e qualificado neste mesmo. O Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) foi criado e qualificado em 1999 e, a Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – (RNP) também criada e qualificada em 2002.

2.1.1.1 Contrato de Gestão, avaliação e acompanhamento

O contrato de gestão é um instrumento contratual firmado entre o Estado e uma entidade pública estatal ou não-estatal, com objetivo de contribuir para a execução de políticas públicas. É considerado um instrumento-chave do relacionamento entre o ESTADO, representado por

ministérios e outras instâncias da Administração Pública direta, e entidades executoras de atividades sob sua supervisão.

O contrato pode ter vigência variada, podendo ser de um ano ou plurianual, podendo ainda ser repactuado por meio de termos aditivos. A negociação dos termos do contrato ocorre por meio de um processo formal, que envolve as partes interessadas (organização executora e entidade supervisora) e exige, em tese, uma participação intensa dos corpos técnicos e gerencial de ambas as partes envolvidas. A definição dos recursos orçamentários do contrato é considerada uma das etapas mais críticas do processo de negociação, pois envolve, além do montante de recursos que serão destinados a execução do contrato, as condições de repasse destes e a parte de recursos que será destinada às despesas com pessoal e administração (BRASIL, 1997).

Este instrumento contratual, ao vincular recursos ao atingimento de objetivos e metas, que por sua vez devem estar relacionados às políticas públicas, configura-se, para o poder público, como um mecanismo de implementação, supervisão e avaliação de políticas públicas de caráter descentralizado. Para a entidade executora do contrato de gestão, este pode ser considerado como um instrumento de gestão estratégica, no sentido de que direciona a ação organizacional para o cumprimento dos objetivos e metas pactuados. Ao realizar a pactuação de objetivos e metas, partindo do pressuposto que estes deverão contribuir para as políticas públicas, tanto o contratante como o contratado estarão, supostamente, contribuindo para melhoria do atendimento do cidadão e/ou clientes beneficiários dos serviços acordados nos instrumentos contratuais. O contrato de gestão deve ter ainda um caráter flexível e dinâmico, a fim de possibilitar ajustes necessários trazidos por situações particulares e, comportar também modificações indicadas pelo redirecionamento em políticas públicas, nas quais o instrumento prevê o apoio por meio da prestação de serviços.

Um aspecto importante trazido pelo contrato de gestão é a possibilidade do controle social. Este ponto relaciona-se com a natureza das atividades que são acordadas no âmbito destes instrumentos contratuais, que devem ser serviços de interesse público. Tal natureza, como comentando anteriormente, refere-se ao que foi denominado de serviços não-exclusivos do poder público, como aqueles prestados por hospitais, universidades, centros de pesquisas e museus. O controle social se dá por meio da disponibilização, tanto do contrato de gestão quanto das avaliações de desempenho da instituição, para as entidades supervisoras (poder público) e para a sociedade. Este ponto, que se refere a publicidade e controle social, deve constar como cláusula

obrigatória nos contratos. Ademais, a possibilidade de controle social fortalece a parceria entre o Estado e a sociedade, sendo que esse tipo de colaboração é uma das principais justificativas para o modelo de OSs.

A avaliação é realizada por Comissões de Acompanhamento e Avaliação designadas pelas entidades supervisoras. Contempla basicamente indicadores pactuados nos contratos de gestão e é apresentada na forma de relatórios parciais (trimestrais, quadrimestrais, semestrais e anuais) de execução do contrato. Estes documentos contemplam as ações/atividades desenvolvidas pela entidade executora, com o intuito de cumprir os objetivos e metas pactuados, bem como os indicadores respectivos. O processo de avaliação e acompanhamento do contrato de gestão é tão importante quanto o próprio contrato de gestão, visto que é através da sistemática de acompanhamento e avaliação que o instrumento contratual se torna efetivo e cumpre um papel que propicia a consolidação da parceria entre o Estado e a entidade executora. Ademais, é por meio do acompanhamento e da avaliação que o contrato assume o caráter flexível e dinâmico, mencionado anteriormente. Assim, configurando-se como um instrumento para a tomada de decisão, no sentido de que a avaliação contínua dos resultados permitirá a identificação da necessidade, quando houver, de redirecionamento de ações, tendo em vista que os objetivos das políticas públicas, nas quais o contrato deve estar relacionado, podem ser alterados de acordo com o contexto.

2.1.2 As implicações do modelo de OS para a definição de sistemas de GC

O modelo de Organização Social (OS) responde a componentes mandatórios da Lei n. 9.637/1998, assim, uma organização privada sem fins lucrativos para ser qualificada pelo Poder Executivo como OS deve atender os requisitos impostos pela norma jurídica. Apesar ter a obrigação de cumprir os elementos impostos pela Lei, uma OS é considerada uma organização que apresenta uma maior flexibilidade para gerir suas atividades. Estudos apontam que o modelo de OS e Sociedade Mista (Tesouro Menor)²² apresentam uma maior autonomia administrativa e

²² Sociedade Mista é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam ao Poder Público, podendo o Estado ser acionista majoritário (Tesouro Maior) ou minoritário (Tesouro Menor) (BRASIL, 2013).

financeira em relação aos modelos jurídicos adotados pelas diversas organizações brasileiras²³, tal constatação foi identificada em pesquisas que visavam identificar a relação entre o modelo jurídico-institucional e o grau de autonomia na gestão como os trabalhos de Bin (2008), CGEE (2010) e Ribeiro (2013).

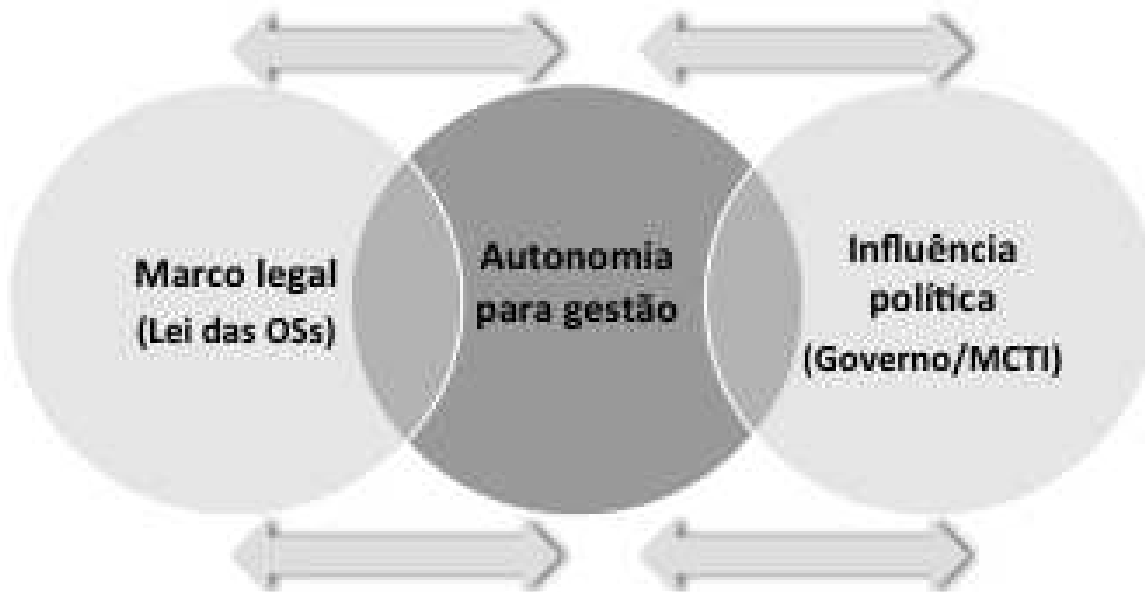
O modelo jurídico-institucional, como em qualquer organização, seja pública ou privada, apresenta restrições para a gestão, nas OSs esta constatação também é válida, principalmente, devido ao fato da maioria destas organizações possuírem uma dependência forte de recursos públicos (compreendidos no Orçamento Geral da União) para conduzir suas atividades. Este fato impõe que tais organizações cumpram algumas normativas impostas pelo Tesouro Nacional, que também são seguidas pelas entidades vinculadas à administração direta e indireta. Com exceções, como é o caso de compras e contratos, que não é necessário seguir a Lei 8.666/1993; bem como a possibilidade de contratação de recursos humanos via a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Salles-Filho e Bonacelli (2010) colocam que existe um espaço para a implementação de mudanças em organizações de pesquisa, ou seja, há uma margem de autonomia para gestão nestas organizações, que é dada pelo reconhecimento interno dos limites do marco legal e das influências políticas. Esta análise pode ser remetida às OSs. Assim, apesar do reconhecimento de que o modelo de OS é mais flexível, a dependência orçamentária do Orçamento Geral da União (OGU) impõe uma permanente negociação política para a garantia e não redução destes recursos, que tem representando atualmente a sustentabilidade destas organizações²⁴. Assim, as dotações orçamentárias destinadas à execução dos Contratos de Gestão, após a negociação entre a entidade supervisora e a executora, deverão ser previstas anualmente na Lei Orçamentária e aprovadas pelo Congresso Nacional.

²³ Os demais modelos são: Administração Direta, Autarquia / Fundação Pública/Órgão autônomo, Fundação Estatal de Direito Privado, Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista (Tesouro Maior), Sociedade de Economia Mista (Tesouro Menor).

²⁴ Destaca-se que as OSs podem acessar recursos de outras fontes, além do Tesouro Nacional. Podem ainda, ter uma menor dependência de recursos do contrato de gestão para execução de suas atividades, tendo em vista, que tais organizações acessam recursos de outras fontes, notadamente aquelas que atuam com pesquisa e desenvolvimento, têm buscado financiamento no sistema de nacional de inovação e em organismos internacionais.

Figura 1 - Restrições sobre a autonomia para gestão em OSs



Fonte: Adaptado de Salles-Filho e Bonacelli (2010).

Contudo, como já mencionado, ao reconhecer limitações é possível a identificação de um espaço que permite uma autonomia de gestão, que no caso das OSs é maior que no caso de organizações da administração direta e indireta. Assim, pode-se dizer que é possível traçar estratégias gerenciais que irão permitir ações diferenciadas e valorizar as competências gerenciais internas e com isso alcançar uma maior sustentabilidade corporativa.

Em qualquer dos casos, a Governança Corporativa (GC) assume papel fundamental, pois ela garante a estrutura sobre a qual os modelos gerenciais poderão atuar de forma mais clara, informada e reconhecida, pois reconhecer e tratar os interesses das diversas partes interessadas, é o que permite o fortalecimento e/ou ampliação dos espaços gerenciais, bem como um certo “controle” dos elementos externos (como influência política, por exemplo, sempre presente em organizações que lidam com recursos públicos). A Figura 1 ilustra este contexto. Assim, pode-se dizer que um sistema de GC para OSs pode contribuir para uma gestão mais eficiente, garantir o cumprimento da missão institucional e a sustentabilidade destas organizações no longo prazo.

No que tange a este trabalho, cabe destacar alguns aspectos da Lei n. 9.637/1998 que são colocados como imprescindíveis para uma entidade se qualificar como uma OS, que por sua vez se relacionam com o tema da GC e devem aqui ser salientados. Tais aspectos são apresentados no Quadro 1.

Um tema adicional que merece ser salientado além daqueles destacados no Quadro 1, refere-se ao caráter dinâmico e flexível do contrato de gestão e à sistemática contínua de avaliação de resultados. Estes aspectos permitem que demandas emergentes, trazidas pela modificação no direcionamento das políticas públicas governamentais possam ser atendidas pelas OSs. No âmbito da GC, a flexibilidade e a dinâmica permitem um alinhamento de interesses entre a OSs e o poder público, podendo até mesmo ser considerado um alinhamento de interesses entre os diversos *stakeholders*, incluindo o cidadão-cliente (sociedade).

Quadro 1 - Lei n. 9.637/ 1998 e implicações para Governança Corporativa em OSs

Aspectos da Lei n. 9.637/1998 (Lei das OSs)	Implicações para Governança Corporativa em OSs
Execução de atividade de interesse público	A atuação com atividades de interesse público permite que uma OS execute recursos públicos via contrato gestão. Considerando, que a maior parte dos orçamentos atualmente das OSs tem origem no Tesouro Nacional, pode-se afirmar que a sustentabilidade destas organizações depende destes recursos. Assim, a estratégia para a garantia destes recursos deve fazer parte do processo decisório corporativo, bem como o reconhecimento de que a entidade supervisora deve ser considerada como um dos principais <i>stakeholders</i> nos sistemas de GC em OSs, pois é com a entidade supervisora que o contrato de gestão é negociado por meio de um processo formal.
Ênfase no atendimento do cidadão-cliente Ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados Controle social das ações de forma transparente	Estes são aspectos ligados diretamente aos princípios da boa governança (responsabilidade corporativa, transparência e <i>accountability</i>) e trazem para a GC em OSs elementos como publicização das informações, considerações acerca das dimensões sociais e ambientais (além da econômica), necessidade sistemas de avaliação de impactos e resultados e visão de longo prazo.
Identificação de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação	A exigência de identificação de objetivos pode levar a uma maior clareza acerca da missão institucional. Esta, por sua vez, relaciona-se com definição das estratégias corporativas (p.e. tomada de decisão no âmbito dos CAs, estratégias de captação de recursos e de investimentos, relacionamento entre as partes interessadas, mensuração de resultados, etc.) a fim de garantir a sustentabilidade da organização.
Ter finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades	Relaciona-se com as estratégias corporativas ligadas as formas de motivação de participação dos <i>stakeholders</i> na organização. Salientando que tais estratégias devem contemplar ações para aumentar o grau de comprometimento dos <i>stakeholders</i> , minimizar o oportunismo gerencial bem como a criação de formas alternativas de apropriação do valor pelas diversas partes interessadas. Tendo em vista, que nas OSs, a principal motivação, que existe nas organizações com fins lucrativos, o direito residual alienável, oferecida aos acionistas, é inexistente.
Possuir, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria	Aqui tem-se a exigência de que a organização tenha os principais órgãos de um sistema de Governança Corporativa.
A composição, as atribuições normativas e de controle do conselho de administração A identificação da composição e atribuições da diretoria	A exigência de que no ato constitutivo da organização conste a composição, a atribuição e as formas de controle tanto do CA como da diretoria, pode ser considerada um elemento que traz maior eficiência para os sistemas de GC em OSs, desde que tais itens sejam construídos a luz dos princípios e práticas da boa governança.
Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão	Este requisito, assim como o anterior, pode ser um elemento importante para a eficiência da GC em OSs, responde diretamente aos princípios da boa governança de transparência e <i>accountability</i> . Também é um elemento chave para modelo de OSs no que tange ao aspecto do controle social.

<p>Previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral</p>	<p>Este requisito pode ser remetido ao que traz a Teoria dos <i>Stakeholders</i>, ao colocar a importância da participação das diversas partes interessadas no processo decisório corporativo. Além disso, como o item anterior, relaciona-se com o elemento trazido pela Lei das OSs que aponta para a importância do controle social nas organizações desta natureza.</p>
<p>Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade</p>	<p>Este requisito, assim como aquele que diz respeito a natureza sem fins econômicos, também se relaciona com as estratégias corporativas de motivação dos <i>stakeholders</i> para participação na organização, notadamente com o elemento da definição da propriedade da organização, onde destaca-se que os bens, que são adquiridos por meio da utilização dos recursos do contrato de gestão, são considerados propriedade da Estado.</p>

Fonte: Organizado pela autora

Conclusões do Capítulo 2

Tratou-se neste capítulo das especificidades da GC em organizações privadas sem fins lucrativos (OPSFL) e das implicações da qualificação de OPFSL como Organizações Sociais para a análise de sistemas de Governança Corporativa. Essas são duas especificidades que serão observadas no estudo de caso do CNPEM, detalhado no Capítulo 4 desta tese.

Cabe destacar que os elementos de conflito de interesses e assimetria de informações estão presentes tanto nas organizações que visam lucro como em OPSFL, bem como naquelas que receberam a qualificação de OS. Assim, a revisão da literatura permitiu as seguintes observações:

- em organizações privadas sem fins lucrativos a GC deve considerar, notadamente, (i) a questão da definição da propriedade e a relação deste ponto com os direitos de propriedade e de controle e, (ii) a identificação da missão institucional e os seus rebatimentos no desempenho corporativo;
- em organizações privadas sem fins lucrativos e qualificadas como OSs a GC deve considerar principalmente as seguintes especificidades: (i) o desempenho de atividades de interesse público, com destaque para o atendimento do cidadão-cliente; (ii) natureza da propriedade; (iii) controle social, (iv) execução das atividades de interesse público por meio de recursos do Tesouro Nacional via contrato de gestão; e (v) prestação de contas específica para as diversas partes interessadas (poder público e demais *stakeholders*).

No Capítulo 1 desta tese foram apresentados os principais mecanismos de Governança Corporativa, notadamente os que literatura aponta para sistemas de GC em organizações que visam lucro. O Quadro 2 apresenta, a partir do que foi colocado no Capítulo 1 e neste, discute os mecanismos que podem ser aplicados em OPSFL e em OSs, ou seja, a relação de mecanismos de discutida neste capítulo é diferente daquela mostrada no item 1.4.2 do capítulo 1.

Os elementos apontados como fundamentais para a GC organizações que atuam especificamente com a produção do conhecimento e a promoção da inovação, serão apresentados e discutidos no capítulo 3 a partir das especificidades deste processo.

Quadro 2 - Tipos de mecanismos e implicações para a análise da Governança Corporativa em OPSFL, qualificadas como OSs.

Tipo de mecanismo	Considerações para a análise da Governança Corporativa em OPSFL	Considerações para a análise da Governança Corporativa em OSs
<i>Conselho de Administração</i>	<p>Assim como em qualquer outra organização que possui um sistema de GC, em uma OPSFL o CA deve ser a instância de representatividade de interesses dos diversos <i>stakeholders</i>, assim como de alinhamento dos interesses conflitantes.</p> <p>Aqui o ponto principal a ser considerado refere-se à natureza de uma OPSFL, ou seja, a não distribuição de lucros e o rebatimento disto nos objetivos da organização. Assim, entendemos que o a missão institucional e objetivos estratégicos são a base para a proposição das estratégias corporativas, bem como dos mecanismos de alinhamento entre as diversas partes interessadas.</p> <p>Destaca-se, ainda, que o conhecimento da missão institucional também relaciona-se com a expectativa de retorno dos <i>stakeholders</i>, tendo em vista, que nestas organizações o direito de propriedade pode não ser claro ou até mesmo inexistente. Sendo assim, o tipo de retorno esperado deve ser aquele que é pactuado por meio de indicadores de avaliação e desempenho da organização.</p>	<p>Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL. Contudo deve-se salientar que, além do aspecto da missão institucional, um CA em uma OS deve levar em consideração, tanto no processo decisório corporativo quanto no alinhamento de interesses, a natureza dos serviços prestados por estas organizações (serviços de interesse público), o aspecto do controle social e a avaliação por resultados.</p>
<i>Assembleias Gerais</i>	<p>Com relação as assembleias gerais, destaca-se a importância da realização destas reuniões, tendo em vista as competências de tal instância. Ademais destaca-se a relevância da estruturação de uma pauta, bem como a periodicidade destas reuniões. Deve-se ter um calendário de reuniões pré-estabelecido, com a periodicidade definida pelo CA, assim como uma definição de pauta com antecedência suficiente para os associados se prepararem para a reunião. Ademais, sugere-se que para cada reunião sejam enviados documentos para apoiar as discussões previstas na pauta.</p>	<p>Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL.</p>
<i>Direção</i>	<p>Aqui cabe ratificar a observação apresentada nos manuais de boas práticas de GC, que chamam a atenção para que um mesmo indivíduo não ocupe os cargos de diretor executivo ou similar e diretor do CA. Tal ponto está relacionado com o fenômeno do oportunismo gerencial discutido no primeiro desta tese.</p>	<p>Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL.</p>
<i>Conselho Fiscal</i>	<p>Uma OPSFL pode ou não optar por ter ou não um conselho fiscal. Cabe destacar que esta estrutura pode apoiar os membros do CA na análise dos relatórios financeiros e contábeis da organização. Contribuindo para um processo de tomada de decisão mais eficiente.</p>	<p>Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL.</p>
<i>Comitê de usuários</i>	<p>Em uma OPSFL a implementação deste mecanismo dependerá da natureza dos serviços oferecidos pela organização.</p>	<p>Para o caso de uma OS o comitê de usuários assume papel importante nos sistemas de GC, tendo em vista, que tal estrutura pode ser um mecanismo relevante de alinhamento de interesses entre a OS e os seus cidadãos-clientes.</p>
<i>Incentivos aos executivos</i>	<p>O cumprimento da missão institucional também deve ser considerado na proposição de sistemas de incentivo (podendo ser pecuniário ou de outra natureza) para o executivo, levando em conta, principalmente, que o incentivo do executivo deve ser vinculado ao cumprimento de objetivos e metas relacionados à missão institucional. Aqui tem-se uma situação similar àquela que ocorre em organizações privadas, nas quais a remuneração do executivo é atrelada ao desempenho corporativo, com intuito de minimizar o conflito de interesses entre os <i>stakeholders</i> e executivo.</p>	<p>Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL, considerando a função social dada a OS pelo Governo.</p>
<i>Incentivos aos membros de Conselhos de administração</i>	<p>O incentivo aos membros do CA é um elemento importante ao se tratar de um OPSFL, pois tal mecanismo pode ser um bom indutor de uma participação mais efetiva dos conselheiros.</p>	<p>A Lei n. 9.637/1998 (Lei das OSs) veda a remuneração do conselheiros. Seria necessário verificar a legalidade de outros tipos de incentivos, de natureza não pecuniária.</p>

	<i>Ambiente de controle</i>	O ambiente de controle é de grande importância para OPSFL, pois é um mecanismo que minimiza a assimetria de informações, consequentemente, o problema de agência entre os <i>stakeholders</i> e executivo. Como salientado anteriormente, o ambiente deve ser estabelecido segundo os objetivos da organização, com a finalidade avaliar e monitorar a gestão favorecendo o cumprimento da missão institucional.	Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL.
	<i>Transparência e divulgação de informações</i>	Uma política de transparência e divulgação de informações tem as seguintes funções no âmbito de uma OPSFL: (i) é um mecanismo de alinhamento, pois reduz a assimetria de informações; (ii) é um mecanismo de atração de <i>stakeholders</i> para a participação da relação cooperativa; (iii) é um mecanismo, apesar de classificado como interno, que amplia a credibilidade da organização no ambiente externo, propiciando maior acesso aos recursos de ordem financeira ou não.	Válidas as mesmas observações feitas para OPSFL. Mas, destaca-se que uma OSs deve considerar os aspectos do controle social que remete a prestação de contas às diversas partes interessadas, que envolvem o poder público, cidadãos, entre outros.
	<i>Conduta e conflito de interesses</i>	O Código de conduta é um mecanismo que permite contornar os conflitos de interesse. Deve ser baseado na cultura da organização, destacar a responsabilidade social e ambiental, e apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética. É função do Conselho de Administração elaborar o aprovar o código.	A observação feita sobre o Código de conduta é válida para uma OS.
Externos	<i>Legislação</i>	O mecanismo que se refere a legislação, notadamente, o aparato legal que visa a proteção dos acionistas não é válido para o caso de OPSFL. Porém, no caso brasileiro, o Novo Código Civil, instituído em 2002, impõe elementos que devem estar contidos nos estatutos de associações sem finalidade lucrativa e que podem funcionar como mecanismos de proteção dos associados. Tais elementos são: os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados e os direitos e deveres dos associados. Ademais, destaca-se que o Código mencionado acima prevê, ainda, que os associados devem ter direitos iguais, com a ressalva de que o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais. Este é um ponto que remete a referência apontada pela Teoria dos <i>Stakeholders</i> acerca da seleção de um grupo principal de <i>stakeholders</i> , que é definido pela identificação dos atributos dos investimentos realizados.	Ver Quadro 1 que trata dos aspectos da Lei n. 9.637/1998 e as implicações para GC.
	<i>Mercado de Trabalho dos executivos</i>	Este é um mecanismo importante de alinhamento entre o principal e o agente, pois o executivo deve buscar a excelência em sua gestão a fim de garantir a geração de valor e o melhor desempenho da organização.	Para OSs este mecanismo pode não ser muito eficiente, no caso de haver ingerência política por parte do contratante/entidade supervisora, que passe por cima do requisito de qualidade técnica, bem como de um processo de seleção eficiente, baseado na meritocracia.
	<i>Competição no mercado de produtos</i>	Empresas que atuam em mercados competitivos não podem ter falhas na tomada de decisões estratégicas, pois caso ocorram, ocasionará prejuízos aos investidores. Portanto, estas organizações devem ter sistemas de GC que impeçam tais situações. Esta observação é válida para OPSFL	Uma OS deve buscar excelência na prestação dos serviços oferecidos, tendo em vista, que tais organizações devem dar ênfase ao atendimento do cidadão-cliente, pois o oferecimento de um serviço de baixa qualidade pode levar a um rescisão do Contrato de Gestão e, em última instância, levar a desqualificação como OS.
	<i>Fiscalização dos agentes de mercado</i>	Em OPSFL tal mecanismo está ligado diretamente com a legitimação de tais organizações perante a sociedade (reputação no ambiente externo). Nestas organizações a legitimação no ambiente externo também pode ser uma forma de atrair novos (e/ou motivar os que já participam) colaboradores e/ou doadores e/ou voluntários.	Este mecanismo pode ser equiparado ao controle social previsto para OSs na norma jurídica que rege a qualificação destas organizações.

Fonte: Organizado pela autora

CAPÍTULO 3 - A relação entre a natureza complexa das atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação e a Governança Corporativa

Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar elementos específicos para a GC em organizações que atuam, primordialmente com C, T & I. Estes elementos podem ser identificados a partir do estudo da natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Ademais, destaca-se que tal complexidade torna o planejamento e a gestão destas atividades também específicas. Tal discussão é necessária para fundamentar a análise de sistemas GC de organizações que têm como principal objetivo a produção do conhecimento e a promoção da inovação.

Os elementos que tornam os processos de C, T&I complexos são evidenciados por vários autores de diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo: economia, sociologia, administração, dentre outras. Também é alvo de diversas correntes teóricas, como economia evolucionária, economia neoclássica, sociologia da inovação, etc. A primeira seção do presente capítulo apresenta e discute tais elementos, com intuito de mostrar o quão complexo é o campo de estudo que trata de C,T&I e que tal complexidade deve ser considerada ao se pensar em GC em organizações de pesquisa.

De forma complementar à primeira seção, a segunda aponta e discute os elementos específicos para o planejamento e a gestão em organizações de pesquisa. Estes elementos são reconhecidos a partir da natureza complexa da atividade de C, T & I. A este respeito, destaca-se que eles também são de grande importância para a lógica da GC, bem como para a reflexão acerca dos mecanismos e práticas da boa governança em organizações de pesquisa, apresentada na terceira seção.

Assim, este capítulo está organizado em três seções, além desta introdução e conclusões, a primeira trata da natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação; a segunda discute as especificidades do planejamento e da gestão em ciência, tecnologia e inovação em nível organizacional e, por fim, a terceira apresenta e discute os mecanismos de GC para organizações de C, T & I.

3.1. A natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação

O conceito de inovação mais utilizado na literatura é aquele que se encontra no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Nesta publicação são apresentados quatro tipos de inovações, a saber: de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*. O manual salienta que a definição de inovação foi construída com foco em empresas (corporações privadas), mas que também pode ser aplicada em organizações de outras naturezas. Assim, uma inovação tecnológica de produto e processo (TPP) compreende a implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos tecnológicos significativos em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implementada quando é introduzida no mercado ou utilizada em um processo de produção. Também se considera uma inovação a implementação de um novo método de *marketing*, com vistas à promoção e colocação de um bem ou serviço no mercado, bem como a implementação de novos métodos organizacionais, no sentido de mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Outra definição de inovação, derivada daquela apresentada no manual de Oslo e cunhada como uma definição ampliada do termo coloca a inovação como *um processo de criação e apropriação social (via mercado ou não) de produtos, processos e métodos que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor* (BIN e SALLES-FILHO, 2007). Tal definição não é conflitante com a definição do Manual de Oslo, porém destaca-se como mais apropriada para este estudo, pois como apontado pelos autores, ao incorporar o termo “apropriação social” amplia-se o escopo da introdução do “novo”, que pode se dar de várias formas além do mercado.

Ademais, salienta-se que a inovação que ocorre em organizações de pesquisa, nem sempre tem caráter comercial, podendo ter caráter público, de ampla distribuição, sem retorno financeiro²⁵. A lógica utilizada para a proposição do conceito ampliado também foi utilizada por Bin e Salles-Filho (2007) para apresentar uma definição de empresa inovadora. Uma empresa inovadora, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) é caracterizada por ter introduzido uma inovação, podendo ser própria ou em colaboração com outras organizações, bem como por ter

²⁵ Embora a inovação seja feita na ponta da linha do processo produtivo, notadamente por empresas, encontra-se também casos de inovações introduzidas diretamente por organizações de pesquisa. São inúmeros os exemplos de cultivares de plantas e raças de animais, além de vacinas e outros produtos de saúde públicas criados, produzidos e difundidos por organizações de pesquisa.

inovado a partir da adoção de inovações desenvolvidas por outras empresas. Logo, o conceito ampliado ultrapassa o universo das firmas e propõe que as *“organizações inovadoras são aquelas capazes de desenvolver e introduzir ou adotar produtos, processos e métodos novos ou melhorados, sejam elas organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos”*.

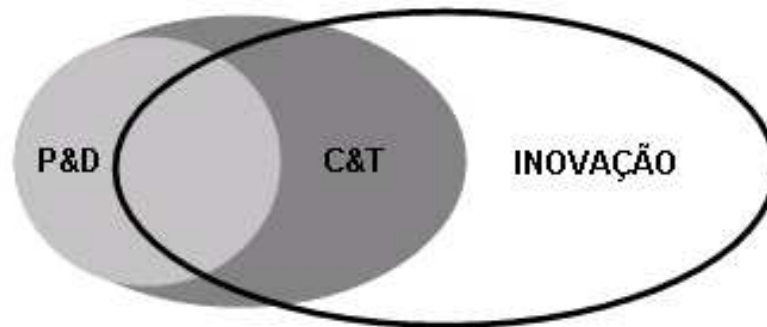
As atividades de inovação tecnológica, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), são um conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, empreendidas com o intuito de implementar produtos, processos e métodos tecnologicamente novos ou melhorados. A pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem estar presentes em mais de uma etapa deste processo, podendo ter um caráter criativo e/ou solucionador de problemas, que possam vir a ser identificados nas diversas fases de um processo de inovação. As atividades científicas e tecnológicas (C&T), definidas no Manual de Frascati (2002), compreendem, além da P&D, o ensino e a formação científica e técnica e, os serviços de natureza científica e técnica.

Tais considerações podem ser visualizadas na Figura 2, que apresenta graficamente a relação entre as atividades de P&D, de C&T e de inovação. A P&D é considerada uma atividade de C&T, esta, por sua vez, também contempla ensino, formação científica e tecnológica e atividades científicas e técnicas. A inovação, além das atividades de P&D e C&T, segundo o Manual de Oslo (2005), abrange atividades inovadoras de outras naturezas²⁶, tais como: a identificação de novos conceitos para produtos, processos, métodos de *marketing* ou mudanças organizacionais, a aquisição de tecnologia não incorporada e incorporada, a aquisição e desenvolvimento de habilidades humanas, a aquisição de outros equipamentos, a reorganização de sistemas de gerenciamento e de atividades de negócios; assim como as diferentes formas de proteção à propriedade intelectual, dentre outras. Tais atividades podem vir a garantir uma maior eficiência ao processo de inovação e, conseqüentemente, maior sucesso no desempenho da organização.

Contudo, Bin e Salles-Filho (2007, p. 4) salientam que existem atividades de P&D e de C&T que *“empreendem esforços sistemáticos para avanços do conhecimento e resolução de problemas sem, contudo, apresentarem resultados concretos em termos de êxito no mercado ou de apropriação social”*.

²⁶ Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 44), atividades inovadoras de outras naturezas contribuem para o fortalecimento de capacitações para o desenvolvimento de inovações e para a capacidade de adoção bem sucedida de inovações desenvolvidas por outras organizações.

Figura 2 - Relações entre P&D, C&T e inovação



Fonte: Bin e Salles-Filho (2007).

Parte das atividades inovadoras de outras naturezas destacadas acima é denominada por Teece (1986) de ativos complementares. O autor salienta que a existência de tais atividades/recursos/ativos pode contribuir de forma considerável para o sucesso de uma inovação, ou seja, estão ligadas diretamente à absorção da inovação no mercado, assim como com à geração de riqueza em firmas com perfil de inovadoras, seguidoras ou imitadoras. Tais ativos são diferenciados pelo autor em genéricos, especializados e co-especializados. Sendo os genéricos caracterizados por serem de uso geral, não necessitando de adaptações para a inovação que o requisitou, enquanto os especializados e os co-especializados apresentam uma dependência unilateral e bilateral, respectivamente, da inovação que os exigiu. Ao identificar a importância dos ativos complementares no processo de inovação, Teece destaca que as estratégias e políticas que buscam fomentar a inovação devem também propiciar meios para o desenvolvimento deste ativos, notadamente aqueles qualificados como especializados e co-especializados.

A complexidade do processo de inovação também é evidenciada por Pavitt (2003). Tal ponto é colocado pelo autor a partir da consideração de que a inovação ocorre em um ambiente altamente competitivo (sistema capitalista) e em condições de incerteza. Tais elementos caracterizam o processo de inovação como contingente, ou seja, apresentam diferenciações em várias dimensões, como: o setor econômico, o tamanho da firma, a área do conhecimento, a natureza da inovação, a estratégia corporativa, o país, entre outros, o que leva a um processo repleto de imprevisibilidade e, conseqüentemente, de difícil gerenciamento. Contudo, Pavitt (2003) destaca que, além das dimensões que propiciam especificidades aos processos de inovação, existem duas outras que podem ser consideradas genéricas, ou seja, sempre estão

presentes em tais processos e não apresentam variações, são elas: o aprendizado que ocorre em condições de incerteza e, a coordenação e integração de conhecimento especializado.

Bin (2008, p. 13) coloca que uma maior compreensão do processo de inovação tem ocorrido devido a evolução histórica da organização e da institucionalização dos processos de produção do conhecimento científico e tecnológico e da inovação, que de forma sintética representa um desenvolvimento “*nas formas de se fazer ciência e tecnologia e, mais do que isso, de se promover a interação entre estas duas instâncias e entre elas e processos sociais mais amplos*”. São marcos desta evolução a criação dos laboratórios de P&D nas indústrias químicas e elétricas no final do século XIX e, o aumento substancial em investimentos de origem pública e privada, a partir da década de 1930, destinados ao desenvolvimento científico e tecnológico (Era da *Big Science*) (MOWERY e ROSENBERG, 2005; STOKES, 2005).

O processo de produção de conhecimento científico também foi alvo de pesquisas no campo da sociologia, tendo como autor ícone Robert K. Merton, que com sua tese defendida na década de 1930, marca a criação de uma nova agenda de pesquisa para a disciplina sociologia da ciência (VESSURI, 1999). Merton procurou em seus estudos explicar as origens institucionais da ciência moderna, para tanto o autor caracterizou o *ethos* científico por meio de elementos denominados de imperativos (normas) da ciência, quais sejam: o comunismo, o universalismo, o desinteresse e o ceticismo organizado. O comunismo relaciona-se com a publicidade da ciência, ou seja, os resultados científicos tem origem em uma colaboração social e, portanto, devem ser amplamente divulgados à comunidade; o universalismo refere-se ao caráter impessoal, internacional e anônimo da ciência; o desinteresse é a busca sem interesse próprio (benefícios pessoais) pelo conhecimento científico; e, por fim, o ceticismo organizado diz respeito a suspensão do julgamento, no sentido de que a ciência e seus resultados devem, permanentemente, serem revisados e criticados (MERTON, 1979). O paradigma mertoniano, hegemônico até a década de 1960, tinha como pressupostos básicos a normatividade e a institucionalidade. Tal paradigma começa a perder espaço a partir da década de 1960 devido à constatação de que suas proposições apresentavam limitações para a análise das práticas científicas e para a formulação de teorias.

Estas constatações abriram espaço para novos estudos, que buscavam compreender a relação entre a produção do conhecimento científico e os seus condicionantes do contexto intelectual e cultural, destacando-se neste período o trabalho de Thomas Kuhn. Trigueiro (2009)

aponta que Kuhn, ao buscar elementos para a explicação de como se organiza e realiza a atividade científica, avançou no sentido de ter dado importância à relação entre elementos sociais e culturais com a produção do conhecimento científico. Kuhn apresenta os conceitos de ciência normal e de revolução científica. A ciência normal tem o caráter cumulativo, portanto, busca a ampliação contínua do conhecimento científico; a revolução científica, por sua vez, é identificada quando ocorre uma transição para um novo paradigma científico, o qual *“representa uma nova tradição de ciência normal, caracterizada pela reconstrução da área de estudos a partir de novos princípios, representando uma alteração nas generalizações teóricas mais elementares do paradigma, bem como nos métodos e aplicações”* (KUHN, 2000, p. 116).

A percepção acerca do papel histórico da mudança tecnológica e sua relação com o crescimento econômico apresenta uma evolução ao longo do tempo, no sentido de uma nova interpretação de que o progresso técnico deixa de ser uma consequência do crescimento econômico (século XIX) passando a ser reconhecido como um indutor, a partir do século XX, de tal fenômeno econômico (COOMBS et al, 1987). Tal percepção se inicia com estudos que mostraram a existência de uma correlação entre progresso técnico e o crescimento econômico, como por exemplo, as evidências apontadas nos trabalhos de Abramowitz (1956) e Solow (1957). Tais autores demonstraram que o crescimento do produto *per capita* na economia norte americana, durante os períodos analisados 1869-1953 e 1909-1949, era explicado pela mudança técnica e não pelo aumento de capital. Concluíram que aproximadamente 15% do crescimento do produto dos EUA era atribuído aos incrementos dos insumos de capital e trabalho. Um resíduo de 85% sugeria que o crescimento da economia norte-americana resultava de mais produto por unidade de insumo, ou seja, pelo aumento da produtividade, medida clássica do progresso técnico. A convergência entre os dois estudos apontava a mudança técnica como o fator crucial dos ganhos de produtividade. A incorporação da medida do progresso técnico na função de produção agregada lançou luz ao questionamento a cerca da capacidade de compreensão da abordagem neoclássica dos determinantes do crescimento econômico.

Para Schumpeter (1983) a inovação exerce grande importância no desenvolvimento da economia. O desenvolvimento é impulsionado pela inserção de inovações no mercado, que rompem a inércia do “fluxo circular” do capitalismo, caracterizando uma sucessão de mudanças estruturais descontínuas. Na mesma linha da argumentação de Schumpeter, Nelson e Winter (2005) desenvolveram a teoria evolucionária para explicar o desenvolvimento econômico, na

qual destaca-se que o mercado funciona a partir de uma “seleção natural” em que as empresas mais eficientes permanecem, enquanto, as mais fracas são expulsas. Sendo que o mecanismo de seleção é impulsionado pela emergência de empresas inovadoras.

Outro trabalho importante dentro do arcabouço neoclássico, que buscou a incorporação do progresso técnico em análises dos determinantes do crescimento econômico, foi realizado por Schmookler (1962). O autor realizou um estudo dos investimentos, estoques, emprego e atividade inventiva em indústrias específicas norte americanas, durante a última metade do século XIX e primeira do século XX, como medida para atividade inventiva usou séries históricas de patentes e investimentos em bens de capital. A base da argumentação de Schomookler (1962) era que as flutuações no investimento poderiam ser melhores explicadas por eventos externos do que pelo curso de invenção e, que os períodos de recuperação na atividade inventiva respondiam aos períodos de crescimento na demanda. Esse trabalho foi denominado de abordagem *demand-pull* ou indução pela demanda. Em tal abordagem os principais determinantes da atividade inventiva vêm do mercado.

Para Mowery e Rosenberg (2006), abordagem *demand-pull* se baseia num suposto reconhecimento de necessidades pelas unidades produtivas do mercado que, por meio de inovações, satisfazem essas demandas. É atribuído à abordagem da indução pela demanda, um aspecto causal e cronológico em sua formulação, pois os consumidores em um dado mercado, em condições de renda crescente, apresentam suas demandas e, a partir deste ponto, inicia-se o processo de inovação, no qual os produtores identificam as necessidades e as traduzem em novos bens ou aperfeiçoados (DOSI, 2006). Contudo, Dosi (2006), salienta que existem restrições para a compreensão do processo de inovação a luz da teoria *demand-pull* e, sob esse ponto de vista, o autor aponta duas limitações à teoria. A primeira diz respeito à falta de interpretação nesta teoria dos avanços tecnológicos principais e secundários, pois o modelo explica o progresso técnico incremental em relação a produtos e processos existentes. A segunda trata da dificuldade na aceitação da definição *a priori* de uma necessidade, e da relação entre o que acontece entre a identificação da necessidade pelos produtores e o resultado final de um novo produto. A teoria da indução pela demanda fica preza aos pressupostos da teoria neoclássica e não consegue incorporar o caráter ativo da mudança técnica, no qual a inovação assume um papel de desestabilizadora de mercado – a concorrência schumpeteriana – o que caracteriza a inovação de produto. Ademais, as análises são estáticas e não consegue destacar o fundamental inter-

relacionamento entre o progresso científico, a mudança técnica e o desenvolvimento econômico e muito menos incorporam que as direções da mudança técnica são definidas pelo estado-da-arte da tecnologia já em uso.

Além da abordagem de *demand-pull*, existe também aquela denominada de *technology – push*, ambas buscam mostrar evidências sobre a força motora da atividade inventiva. A abordagem que condiciona a atividade inventiva ao impulso pela técnica apresenta um aspecto unidirecional, no qual não são considerados os fenômenos que ocorrem no contexto econômico. Dosi (2006) salienta que ambas as abordagens (indução pela demanda e impulso pela tecnologia) não são suficientes para explicar a complexa estrutura de retroalimentação entre o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas.

O período pós Segunda Guerra Mundial foi de grande importância para evidenciar a relação positiva entre investimentos em P&D, mudança tecnológica e crescimento econômico, bem como para demonstrar que a inovação e a mudança tecnológica são fenômenos endógenos ao sistema socioeconômico, contrariando a corrente principal de pesquisa em economia, na qual a mudança técnica é considerada um fenômeno exógeno ao sistema, o que resulta em uma limitação em termos de proposição de política científica e tecnológica (COOMBS et al, 1987; COOMBS et al, 1992). Este período é igualmente conhecido pela ascensão dos Estados Unidos da América como uma potência científica em âmbito global. Como também por ter sido o período em que foi publicado o conhecido relatório de Vannevar Bush, *Science, The Endless Frontier*, o qual influenciou, por um tempo considerável, a compreensão de como deveria ocorrer o processo de desenvolvimento científico e tecnológico e de inovação. Tal relatório tinha a premissa de que a pesquisa básica era feita sem compromisso com fins práticos, sendo assim, uma precursora do progresso técnico. A pesquisa aplicada e o desenvolvimento teriam a função de converter o conhecimento gerado pela pesquisa básica em inovações tecnológicas, caracterizando assim, o que foi denominado de modelo linear. Tal visão, se configurou no paradigma dominante para a compreensão ciência e sua relação com a tecnologia, bem como garantiu as inversões de recursos governamentais às atividades de P&D nos EUA após a Segunda Guerra Mundial.

Stokes (2005) aponta que a influência do relatório de Vannevar Bush teve um custo, em dois sentidos: o primeiro refere-se ao objetivo essencial da pesquisa básica, o qual apresenta uma visão restritiva dos motivos que inspiram tal atividade; o segundo, diz respeito a importância da

pesquisa básica para o desenvolvimento tecnológico que também remete a uma estreita percepção a cerca da reais fontes da inovação. A partir destas constatações Stokes (2005) propõe um novo paradigma para a compreensão da relação entre a ciência e tecnologia, o modelo dos quadrantes de pesquisa. Modelo este que foge da lógica unidirecional proposta pelo paradigma até então vigente, passando para um plano bidimensional, no qual a pesquisa pode ser guiada pelo busca do conhecimento fundamental, bem como pelas considerações de uso.

A visão unidirecional do processo de produção do conhecimento científico e tecnológico e de inovação, expressa no modelo linear e também reconhecida na literatura nas três primeiras gerações dos processos de pesquisa e desenvolvimento, foi fundamentada pelo entendimento de que a oferta e/ou a demanda eram responsáveis pela indução da atividade inventiva. Tal visão esteve presente no ambiente de C, T & I até a década de 1980. A partir desse período surge a interpretação de que o processo de inovação tem um aspecto forte de interatividade entre os atores, sendo que tal entendimento remete ao seu caráter coletivo e sistêmico. Esta compreensão ocorre a partir da década de 1980, caracterizando a quarta (1980 - 1990) e a quinta (1990 em diante) geração do processo de P&D (NOBELIUS, 2003). De forma sintética, Nobelius (2003) aponta que a classificação do processo de P&D em cinco gerações mostra que tal processo é dinâmico, no sentido de que está mudando, adaptando-se historicamente ao contexto socioeconômico e, que representa também uma fonte vital de vantagem competitiva para as empresas frente as mudanças no ambiente econômico. Ademais, o autor salienta que a complexidade desse processo tem se ampliando continuamente, pois novos aspectos têm sido incorporados nesta dinâmica, tais como: questões ambientais, comercialização (pós-venda, qualidade, etc.), racionalização do investimento, dentre outros.

O ponto a cerca da interatividade entre os atores remete ao modelo apresentado por Kline e Rosenberg (1986) denominado de *chain-linked*. Este modelo aponta para o papel relevante da empresa para inovação, bem como para as suas relações dentro do setor econômico e com o sistema de ciência e tecnologia. Neste sentido, a pesquisa interage com o desenvolvimento tecnológico em diversos níveis, ademais, é reconhecida a importância dos *feedbacks* e do *learning by using* como mecanismos de inovação.

A teoria do ator-rede desenvolvida por Michel Callon é uma abordagem considerada na literatura como um importante desenvolvimento teórico no campo da sociologia e também segue na linha do reconhecimento do elemento da coletividade no processo de produção do

conhecimento científico e tecnológico e de inovação. Nesta teoria a rede tecno-econômica representa, um conjunto de atores heterogêneos – laboratórios públicos, centros de pesquisa, empresas, organizações financeiras, usuários e o governo – que participam coletivamente na concepção, desenvolvimento, produção e distribuição ou difusão de procedimentos para produzir bens e serviços, alguns dos quais chegam a atingir grandes transações de mercado. Sendo a rede tecno-econômica organizada em três pólos: o científico, que produz conhecimento empírico, incluindo universidades e outros centros de pesquisas independentes (público ou privado); o técnico que desenvolve ou transforma artefatos para propósitos específicos, como por exemplo, projetos pilotos, protótipos, entre outros (destaque para os atores como laboratórios técnicos de companhias, centros de pesquisa cooperativos e plantas piloto) e, por fim, o mercado que é composto por usuários que expressam necessidades ou demanda. Na rede tecno-econômica ocorre uma inter-relação entre os polos. Essa inter-relação é realizada pelos intermediários que tem a função de executar a tradução com a finalidade de não deixar os atores isolados. A tradução, por sua vez, pode ser compreendida como um conjunto de códigos (conjunto de convenções) que possibilitam a comunicação e o relacionamento entre os atores e os intermediários. O conceito de convergência diz respeito ao grau de alinhamento engendrado por uma série de interações, que estabelece as fronteiras de uma rede. Ademais, a convergência é função do grau de alinhamento e da coordenação. Um alto grau de convergência significa, para Callon (1992), numerosas interações, que se materializam na forma de circulação de intermediários e da informação, emitidos de vários pontos da rede e de maneira não linear a outros pontos também emissores de informação.

O ponto central na abordagem de Callon (1992) é a operação de tradução. Um novo ator que prejudique a operação de tradução pode atrapalhar o alinhamento e provocar uma queda no grau de convergência. Quando o grau de convergência começa a baixar é necessário redefinir os limites da rede. Desta forma, as fronteiras de uma rede são consideradas importantes tendo em vista que a inclusão de um novo ator ou novos intermediários pode aumentar o número de traduções, diminuindo o grau de alinhamento e coordenação e, por consequência o grau de convergência. Nesse sentido, a entrada de novos atores numa rede já estabelecida deve ser analisada levando-se em consideração a possibilidade de surgimento de controvérsias nas traduções entre esses novos atores, e também a necessidade de formulação de novas regras de

gestão e condução das atividades, que podem desestabilizar a rede, reduzindo o seu grau de convergência.

A lógica coletiva dos processos de inovação, como já foi apontado, remete a interação entre diversos atores sociais, que influenciam e executam várias atividades em diferentes fases do processo. Esta lógica se relaciona com uma visão sistêmica também utilizada para buscar a compreensão destes processos e de sua relação com *performance* de economias nacionais. Nelson (2006) ao propor um estudo para analisar sistemas nacionais de inovação (SNI) de vários países definiu “Sistema Nacional de Inovação” *como um conjunto atores institucionais, que em conjunto, desempenha o importante papel de influenciar uma performance inovadora*. O autor chama a atenção para o termo “nacional” empregado em seu estudo, pois tal termo apresenta uma abrangência muito ampla e de difícil recorte, tendo em vista que várias empresas na atualidade possuem estratégias tecnológicas de âmbito transnacional. Contudo, tal recorte pode ser útil para os governos pensarem suas estratégias relacionadas às políticas de ciência, tecnologia e inovação. Lundvall (1992) vai atribuir ao conceito de sistema nacional de inovação um caráter social, a partir da perspectiva de que a principal atividade do sistema é a aprendizagem e, que esta é uma atividade social, logo Lundvall coloca que um sistema de inovação nacional é constituído por elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso de um novo conhecimento, com uma delimitação dentro das fronteiras de uma nação. A partir da definição de Sistema de Inovação Nacional, outras foram construídas, com o sentido de ser complementar a definição mais genérica. Assim, têm-se também *frameworks* que permitem olhar um sistema de inovação sob a ótica setorial (áreas/setores produtivos), regional e local (enfatizando a relação entre geografia/limites geográficos/limites territoriais com a inovação) (EDQUIST, 2001; MALERBA, 2003; SUZIGAN et al, 2005).

3.2 As especificidades do planejamento e da gestão em ciência, tecnologia e inovação em nível organizacional

Bin e Salles-Filho (2012) apontam que a abordagem evolucionista deve ser aplicada ao planejamento e à gestão de C, T & I. Tal constatação é derivada da compreensão de que se o processo de geração do conhecimento científico e tecnológico e de inovação pode ser entendido a

partir de uma visão evolucionária, é necessário também que o planejamento e a gestão destes processos sejam caracterizados pelo componente evolucionário.

A abordagem evolucionária considera, ao estudar a mudança econômica, que o comportamento das organizações deve ser analisado a partir de suas competências internas, mecanismos de priorização e decisão, dentre outras capacidades, sendo que estas se alteram ao longo do tempo, no sentido da superação de problemas e eventos aleatórios que possam surgir. Seguindo esta lógica, ocorre um mecanismo de seleção natural, no qual o mercado vai determinar quais organizações são lucrativas e quais não são, sendo que as últimas tendencialmente desaparecerão. Tal abordagem aponta que uma organização pode ser compreendida por meio dos seus padrões comportamentais regulares e previsíveis, os quais são denominados de “rotina”. O conceito de “rotina” tem na formulação uma base que vem da biologia evolucionista, assumindo assim, a função que os genes possuem, logo, têm características de persistência, hereditariedade e seleção.

As rotinas são regidas por uma hierarquia de regras e podem apresentar mudanças ao longo do tempo, ou seja, não são estáticas e as características daquelas que estão vigentes são reflexos do processo evolutivo que as moldaram. O processo guiado por rotinas e modificador de rotinas é denominado de “busca”. A contrapartida da teoria evolucionária biológica para este termo é o conceito de mutação. Existem regras gerais para nortear a busca (direção da busca) que são reconhecidas como as estratégias de busca. Complementarmente, deve-se destacar que a cada processo de busca e seleção, a organização leva com ela uma “herança” adquirida no momento anterior ao início do processo, logo tal aspecto molda os processos futuros de busca e seleção. Assim, o processo evolucionário é marcado pela simultaneidade e interatividade dos aspectos de busca e seleção, que moldam o comportamento das organizações, os seus resultados no mercado e na sociedade, que por sua vez, irão proporcionar a evolução da organização ao longo do tempo (NELSON e WINTER, 2005).

A aplicação do aparato teórico da abordagem evolucionista à análise microeconômica do progresso técnico permite observar como os mecanismos de busca e seleção contribuem para a compreensão da natureza deste processo. Nesse sentido, o mecanismo de busca pode ser equiparado a fazer pesquisa, testar ou realizar um estudo, ademais, a hierarquia de regras gerais que norteia o processo de busca, pode ser assemelhado às regras de decisão utilizadas pelo gestor de P&D. Além disso, tal mecanismo remete ao caráter cumulativo do avanço tecnológico, como

apontado por Nelson e Winter (2005, p. 371) “*o produto das buscas de hoje não é meramente uma nova tecnologia, mas também um aumento do conhecimento que servirá de base para novos blocos construtores a serem utilizados amanhã*”.

Os processos também podem ser caracterizados como evolutivos, no sentido de que a cada novo processo ocorre um aprendizado, que também é cumulativo, proporcionando um aprimoramento. As regras de decisão, que dão a direção da busca e norteiam o nível do esforço de P&D, condicionam o desempenho do ramo ou atividade no ambiente seletivo, sendo este o mercado ou setores extramercado. Por conseguinte, o ambiente de seleção, seguindo o modelo geral de Nelson e Winter (2005), pode ser caracterizado a partir de quatro elementos: a definição do valor ou lucro que seja eficiente para as organizações no setor; a maneira pela qual o consumidor, suas preferências e regras reguladoras influenciam o que se considera lucrativo; e os processos de investimento e de imitação envolvidos. Assim, o resultado de um processo de P&D (produto, processo, etc.) deve ser levado a uma instância seletiva, na qual recebe uma validação, sendo que esta instância pode ser o mercado (comercialização) ou a sociedade (apropriação social).

Bin e Salles-Filho (2012) apontam que se deve ter clareza, quando se pensa no planejamento e na gestão de C, T & I, que as etapas de busca (o que se espera) e seleção (o que acontece depois da decisão) têm uma nítida separação e que tal princípio é importante para os métodos de gestão. Tal separação tem como fundamento o elemento da indeterminação, que será abordado com maior detalhamento no decorrer deste item, relacionado ao planejamento e gestão dos processos de C, T & I.

A partir do entendimento de que a natureza do processo de produção do conhecimento científico e tecnológico e de inovação é complexa, coletiva e sistêmica e, que tanto esta natureza quanto o planejamento e gestão deste processo podem ser compreendidos à luz da abordagem evolucionária, o tratamento do planejamento e o gerenciamento dos processos de CT&I devem considerar quatro elementos específicos: a indeterminação, o perfil dos profissionais e a cultura organizacional, a multi-institucionalidade e a exploração de economias de escopo.

A indeterminação é derivada de duas características do processo de CT&I, a incerteza sobre a obtenção de resultados de algo que ainda não foi feito (inovador). A primeira está relacionada com a não dedutibilidade, ou seja, o esforço em P&D pode resultar em vários produtos adicionais e/ou diferentes (ou mesmo em nada) do que se havia programado. Em última

instância, mesmo que o resultado não seja o esperado, há quase sempre um processo de aprendizagem que deve ser aproveitado e que poderá ser útil para outros projetos e/ou atividades (ROSENBERG, 2006).

As atividades de P&D necessitam, em geral, de um período longo para a obtenção de resultados, portanto, demandam uma gestão de recursos (humanos, financeiros, etc.) de longo prazo e, este ponto tem implicações importantes para o planejamento e gestão (e para a Governança Corporativa), no sentido de que devem ser implementados métodos que contemplem tal especificidade (SMITH et al, 2008). Ademais, Bin e Salles-Filho (2012) destacam que se deve ter clareza de que o “sucesso” dos projetos e atividades empreendidos no âmbito dos processos de C,T & I somente poderá ser determinado *ex-post*, ou seja, quando a ocorre a apropriação dos resultados obtidos. Assim, o elemento da indeterminação devem estimular a busca por soluções inovadoras no planejamento e na gestão destas atividades e, com isso alavancar a *performance* organizacional (LATHAM e BRAUN, 2009).

O perfil dos profissionais e a cultura organizacional compõem um segundo conjunto de especificidades relevantes ao se pensar em planejamento e gestão de atividades de C, T & I.

O perfil dos profissionais diz respeito às práticas e valores do trabalho envolvidos na produção de conhecimento. Como não se trata de um processo produtivo qualquer, no qual começo, meio e fim estão bem estabelecidos, e como há idiosincrasias importantes relacionadas ao perfil do pesquisador é necessário contar com instrumentos específicos de gestão. Tal especificidade pode ser remetida ao fato de que esses indivíduos possuem uma diferenciação relacionada com os aspectos de autonomia e criatividade que permeiam o dia a dia de suas atividades. Ademais, estes aspectos levam também a uma noção de hierarquia bem diferente, dada pelos elementos de meritocracia, excelência científica e reconhecimento pelos pares. Nesse sentido, em termos de planejamento e gestão, tem-se um distanciamento entre os objetivos e valores de pesquisadores e gestores. Dois elementos interconectados surgem como mais importantes aqui para se pensar elementos de construção de GC de organizações de pesquisa. O primeiro refere-se à hierarquia (relações entre gerência e “chão de fábrica”) e o segundo às relações entre Principal e Agente.

A cultura organizacional é representada pelos valores e crenças de uma organização. Tais elementos têm rebatimentos na estratégia corporativa e na estrutura organizacional, assim como afetam a capacidade de planejamento e gestão do processo de inovação dentro da

organização. O contrário também é válido, o estilo de gestão e a estratégia corporativa influenciam a cultura organizacional (SMITH et al, 2008). Assim, os elementos da especificidade do perfil do profissional expandem-se em parte ao âmbito da organização que também passa a adotar valores e práticas relacionadas a estas especificidades.

A lógica coletiva presente nos processos de geração do conhecimento científico e tecnológico e de inovação, terceira especificidade acima indicada, pode ser remetida ao caráter multi-institucional da execução de atividades de pesquisa e inovação, bem como para as tendências recentes, que têm se tornado cada vez mais fortes no contexto de CT&I, de colaboração inter-organizacional e aumento da permeabilidade nos fluxos de conhecimento. Tais tendências têm se materializado nas redes de pesquisa e nos sistemas de inovação aberta. Esta característica, cada vez mais acentuada no mundo da CT&I seja por meio de redes de desenvolvimento, seja por meio de acordos entre partes, seja ainda pela assim chamada inovação aberta (em suas várias formas), impõe mecanismos de governança adequados, como por exemplo, na estrutura do conselho de administração, na prestação de contas dirigida, nos critérios de avaliação, dentre outros.

A exploração de economias de escopo na produção do conhecimento, quarta especificidade aqui anunciada, pode ser compreendida a partir de seu caráter intrínseco e relaciona-se com o processo de aprendizagem que deriva da troca de conhecimento entre os indivíduos e que leva, inevitavelmente à capacidade de produzir mais conhecimento (novo). Isto está relacionado particularmente com indicadores de desempenho e com as formas de organização do trabalho: como identificar as contribuições das partes, contabilizar seu valor e as formas de apropriação e tornar isto compreensível e transparente.

Estas quatro características clássicas de especificidades dos processos de CT&I ajudam a que se identifiquem especificidades que devem ser consideradas em um modelo de Governança Corporativa para organizações que lidam com pesquisa, desenvolvimento e inovação. No próximo item apresentam-se os rebatimentos dessas especificidades sobre modelos de GC.

3.3 Mecanismos de Governança Corporativa para organizações de C, T & I

Um sistema de GC para organizações que atuam com processos de produção do conhecimento científico e tecnológico e de inovação deve, primordialmente, considerar que a natureza destes processos orienta decisivamente a proposição de um modelo (ou modelos) de Governança Corporativa específicos. Tanto a indeterminação, como o perfil dos profissionais, o trabalho coletivo e as economias de escopo são elementos que indicam situações potencialmente conflituosas na definição e divisão de tarefas, na mensuração de resultados, na apropriação de valor e, portanto, no cumprimento da missão e na distribuição de benefícios. Colocar esses elementos em foco ajuda, por outro lado, a desenhar sistemas de governança capazes de proporcionar um salto na inserção dessas organizações em seu ambiente, justamente por tornar mais visíveis os elementos que estão na interface entre geração e apropriação de valor e cumprimento da missão institucional.

Como destacado anteriormente, a literatura que trata do tema de GC enfatiza que o conselho de administração (CA) é a principal estrutura de governança ou órgão de um sistema de governança, assim como, salienta que é nesta arena que devem ocorrer os *trade offs* entre os interesses que terão rebatimentos na estratégia de gestão corporativa. Tais interesses são levados a esta estrutura principal de governança pela figura dos *stakeholders*. Contudo, não se deve deixar de salientar que os outros mecanismos também devem receber atenção e, portanto, considerados como elementos importantes para a estratégia corporativa, no sentido de que eles complementam a ação do CA, bem como contribuem para a eficiência e efetividade de um sistema de GC.

A forma de apropriação social de uma tecnologia/conhecimento, seja via mercado ou não, deve ser um elemento considerado nas decisões estratégicas da organização, que ocorrem comumente no âmbito dos conselhos de administração ou em outras estruturas que tenham atribuições semelhantes àquelas atribuídas aos CAs. Tais decisões refletirão em mudanças no portfolio corporativo, e especificamente, em organizações de C, T& I, o novo conhecimento desenvolvido irá alterar o conjunto de oportunidades que a organização possui, podendo implicar em uma necessidade de realocação de recursos em novas áreas. Estas mudanças também podem ser impulsionadas por inovações de organizações concorrentes, uma vez que tal que processo poderá alterar o valor dos recursos e o conjunto de oportunidades disponíveis no ambiente de

atuação destas organizações (KAUL, 2012). Este é um ponto que traz para os sistemas de GC, nestas organizações, um certa dinâmica para o fluxo de decisões estratégicas, sendo que este fluxo deve ser apoiado por mecanismos que abram uma margem para a incorporação de oportunidades emergentes, ou seja, é necessário ter uma visão de que a pactuação de metas e objetivos deverá ocorrer com uma margem de flexibilidade com vistas ao atendimento das oportunidades emergente. Tal necessidade é trazida pela própria natureza dos processos de C, T & I, pois a produção do conhecimento é dinâmica e, o surgimento de novos temas e/ou áreas de pesquisa acontecem frequentemente, assim, a organização para se manter competitiva, deve ter capacidade de identificar novas oportunidades e levá-las ao âmbito das decisões estratégicas corporativas. É nesse sentido, que salientamos que o sistema de GC, especificamente em organizações de C, T & I, não pode ser centrado primordialmente nos CAs, pois a tomada de decisão nesta arena deve ser apoiada, de forma eficiente, por elementos qualificados fornecidos por outros órgãos do sistema.

A assimetria de informações é um elemento chave a ser considerado nos sistemas de GC de qualquer organização, como também nas organizações que atuam com C, T & I, particularmente naquelas que são *mission-oriented* e, principalmente, devido ao ponto de que, nestas organizações, os resultados são mais ou menos estabelecidos (tem um caráter incerto e de elevado risco).

O conceito de indeterminação deve ser conhecido e considerado como um elemento intrínseco em um sistema de GC de organizações que atuam com C, T & I, portanto, levado em conta nas decisões estratégicas tomadas no âmbito do CA, bem como no direcionamento da atuação dos demais órgãos do sistema. Nesse sentido, deve ocorrer um nivelamento a respeito deste conceito entre os *stakeholders*, pois este conhecimento está relacionado com as suas expectativas de retorno, bem como com a sua motivação para a participação na organização. Assim, os *stakeholders* devem ter o conhecimento de que o seu investimento é de longo prazo, com resultados incertos e que exigem uma gestão específica. Por outro lado, a manipulação do elemento da indeterminação pelos gestores, pode levar a situações de oportunismo, proporcionando ao agente (gestor) uma margem de liberdade (devido a incerteza dos resultados) para agir no sentido do benefício próprio (ações para se perpetuar na função, benefícios não pecuniários, status, preferências ideológicas, compromissos políticos, dentre outros).

Outro conjunto de atores também devem conhecer as implicações do conceito de incerteza no ambiente de C, T & I. Tais atores são denominados de promotores da governança. Estes podem ser internos ou externos e devem possuir a capacidade de criar um consenso corporativo, envolvendo todas as partes interessadas (nos diversos níveis hierárquicos), a respeito da necessidade de um compromisso (alinhamento) na direção de uma estratégia para melhorias na estrutura e nas de práticas de Governança Corporativa. Devem ainda, ter a função de identificar os pontos de resistência e comunicar claramente as metas, abordagens e resultados previstos acerca das mudanças propostas (OCDE, 2009).

Outra implicação do elemento da indeterminação está relacionada com a avaliação e remuneração dos gestores. Nos sistemas de GC, na maioria das organizações, o desempenho corporativo é um indicador considerado para avaliação e remuneração do gestor. Seguindo esta lógica, o gestor tem uma tendência de aversão ao risco, tendo em vista que decisões de elevado risco podem comprometer a sua avaliação.

Em organizações que atuam com C, T & I, o elemento da indeterminação deve ser considerado pelo gestor no processo de tomada de decisão, pois como salientado anteriormente, o sucesso é um elemento conhecido *ex post*. Assim, a possibilidade de resultados incertos não deve ter implicações na avaliação e remuneração do gestor para o caso de organizações de C, T & I (excluídos os eventos oportunistas acima sugeridos), criando assim, um ambiente que favoreça a tomada de decisão do gestor nas situações em que os resultados não são conhecidos *ex ante* e, portanto, de elevado risco.

A indeterminação também se relaciona com o desempenho corporativo. Nesse sentido é importante ter sistemas de avaliação de resultados e impactos eficientes, considerando além da indeterminação, o aspecto da cumulatividade dos processos e atividades em C, T & I. O ponto fundamental acerca do desempenho corporativo é encontrar um balanço entre indicadores adequados para atividades de P&D, assim como indicadores de inovação, compreendendo que nem sempre os esforços de P&D levam à inovação e nem sempre a inovação decorre destes esforços.

A seleção dos membros que irão participar dos CAs é um aspecto que se relaciona diretamente com a eficiência e eficácia das decisões tomadas neste espaço, que irão ser rebatidas no desempenho corporativo. Com relação à estrutura dos CAs, dois pontos devem ser levados em conta. O primeiro, de ordem mais geral, refere-se ao tamanho do conselho e participação nesta

instância de membros internos (gestores) e externos. A literatura aponta que conselhos com muitos membros (acima de oito indivíduos) são menos eficientes e mais suscetíveis ao controle dos gestores e que uma proporção de membros externos está correlacionada com um melhor desempenho corporativo (JENSEN, 1993 e 2001; YERMACK, 1996). Ademais, deve-se destacar que o IBGC (2009) indica que deve haver uma distinção entre os indivíduos que ocupam os cargos de diretor executivo e presidente do conselho. O segundo ponto refere-se ao perfil do membro do conselho que, em organizações de C, T & I, serão naturalmente (embora não apenas) profissionais destacados em suas áreas de atuação, notadamente pesquisadores reconhecidos na comunidade científica. Tal reconhecimento é feito pelos pares e baseado nos elementos de meritocracia e excelência científica, aspectos que, como foi apontado anteriormente, provocam uma divergência entre os objetivos e valores dos pesquisadores e gestores, configurando uma fonte de conflito de interesses. Este ponto pode ser relacionado com a discussão a respeito da limitação técnica individual de membros das estruturas dos CAs apresentada no capítulo 1. O IBGC (2009) indica que um conselheiro deve possuir: alinhamento com os valores da organização; capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; disponibilidade de tempo; motivação; visão estratégica; conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa; capacidade de trabalho em equipe; capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; percepção do perfil de risco da organização, dentre outros. Neste caso, baseado no que a literatura aponta, uma forma de minimizar este conflito seria a seleção de conselheiros com perfil adequado para tal função, ou seja, que o reconhecimento, por meio da meritocracia e da excelência científica, não seja um limitador de sua capacidade de tomador de decisão estratégica no âmbito de um sistema de Governança Corporativa.

A multi-institucionalidade (lógica coletiva do processo de inovação) e a economia de escopo são elementos que remetem à necessidade de uma gestão eficiente de interesses conflitantes, que terá como principal desafio os *trade offs* que se dão sobre a melhor maneira de usar os recursos disponíveis a fim de contribuir para um melhor desempenho corporativo. Ademais, destaca-se que os elementos da multi-institucionalidade e de economia de escopo relacionam-se com o desempenho corporativo, no sentido de uma busca pela garantia de padrões e relacionamentos no estado da arte, que em última instância é representativa da competitividade de organizações que atuam especificamente com a produção do conhecimento científico e tecnológico e de inovação.

Em suma, o conhecimento da natureza complexa dos processos de C,T&I e das especificidades do seu planejamento e gestão, são importantes para buscar a minimização de assimetria de informação em sistemas de GC, a principal fonte dos conflitos de interesses, conforme foi apontado no capítulo 1.

Conclusões do Capítulo 3

O objetivo deste capítulo foi apresentar elementos específicos para a GC em organizações que atuam, primordialmente com C, T & I. Para tanto, no decorrer deste capítulo, realizou-se uma discussão acerca da natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação, bem como das especificidades do planejamento e da gestão destas atividades. Tal discussão fez-se necessária para fundamentar a análise de modelos GC de organizações, que além de serem sem fins lucrativos, têm como principal objetivo a produção do conhecimento e promoção da inovação.

No capítulo 2 foram recuperados os mecanismo de alinhamento, a partir do Capítulo 1, e apontadas considerações relativas aos aspectos colocados pela natureza específica de uma organização privada sem fins lucrativos (OPSFL) e qualificadas como Organização Social (OS). O Quadro 3, traz os mecanismos GC e cada um a luz especificidades dos processos de C, T & I, com destaque para a inclusão de um mecanismo específico para esse tipo de organização. Este mecanismo é o Comitê Científico, sobretudo já existente nestas organizações, porém não compreendido no âmbito da lógica de sistemas de GC.

A discussão compreendida no Quadro abaixo, bem como aquela realizada no Capítulo 2, representa a proposta analítica construída nesta tese de sistemas de GC em organizações de pesquisa, notadamente aquelas sem fins lucrativos e qualificadas como Organizações Sociais²⁷. O capítulo 4 irá apresentar a análise do sistema de GC do Centro Nacional de Pesquisa em Materiais e Energia (CNPEM), a partir da proposta analítica.

²⁷ O Anexo 2 apresenta um quadro síntese da proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa de organizações de pesquisa.

Quadro 3 - Tipos de mecanismos e implicações para a análise da Governança Corporativa em organizações que atuam com C, T & I

Tipo de mecanismo	Considerações para análise da Governança Corporativa em organizações que atuam com C, T & I
<i>Conselho de Administração</i>	O CA é o elemento fundamental de um sistema de GC e deve ser reconhecido desta forma em uma organização que atua com C, T & I. Algumas ressalvas acerca do Conselho de Administração devem ser consideradas nestas organizações, a saber: - o perfil do conselheiro nestas organizações deve ir além dos aspectos tipos de uma CA: alinhamento com a missão institucional, capacidade de defender seu ponto de vista, disponibilidade de tempo, motivação, visão estratégica, conhecimento das melhores práticas de GC, capacidade de trabalho em equipe, capacidade para ler e compreender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, conhecimento do perfil de risco da organização, dentre outros. Além disso, sendo de C, T&I deve também atender os seguintes requisitos: meritocracia, da excelência científica e do reconhecimento pelos pares, típicos dos profissionais que atuam com C, T & I; - o CA deve reconhecer uma instância que é institucionalmente legitimada pela comunidade científica interna e externa e, que pode ser de grande importância para apoiar a eficiência, eficácia e efetividade do CA, tal instância é o Comitê Técnico Científico. Este reconhecimento pode um mecanismo importante para validação das decisões do CA junto à comunidade científica, podendo ser assim, um instrumento eficiente para o alinhamento de interesses entre o CA, diretoria executiva e comunidade científica.
<i>Assembleias Gerais</i>	Com relação às Assembleias Gerais, destaca-se a importância da realização destas reuniões, tendo em vista as competências de tal instância. Ademais se destaca a relevância da estruturação de uma pauta, bem como a periodicidade destas reuniões. Deve-se ter um calendário de reuniões pré-estabelecido, com a periodicidade definida pelo CA, assim como uma definição de pauta com antecedência suficiente para os associados se prepararem para a reunião. Ademais, sugere-se que para cada reunião sejam enviados documentos para apoiar as discussões previstas na pauta.
<i>Direção</i>	Aqui cabe ratificar a observação apresentada nos manuais de boas práticas de GC, que chamam a atenção para que um mesmo indivíduo não ocupe os cargos de diretor executivo ou similar e diretor do CA. Tal ponto está relacionado com o fenômeno do oportunismo gerencial discutido no primeiro desta tese.
<i>Conselho Fiscal</i>	Como em uma OPSFL, a organização de C, T & I pode ou não optar por ter ou não um conselho fiscal. Cabe destacar que esta estrutura pode apoiar os membros do CA na análise dos relatórios financeiros e contábeis da organização. Contribuindo para um processo de tomada de decisão mais eficiente.
<i>Comitê Científico</i>	Em organizações que atuam com C, T & I, o Comitê Científico assume papel importante no sistema de GC, pois tem a função de assessorar decisões estratégicas tomadas no âmbito do CA, principalmente aquelas relativas aos investimentos no portfólio corporativo (programas, projetos e atividades relacionadas à produção do conhecimento). O apoio do desta instância à tomada de decisão no âmbito do CA pode ser também uma forma de legitimar as ações desta instância perante a comunidade científica, ou seja, uma forma de alinhar interesses.
<i>Comitê de usuários</i>	Este mecanismo pode ser válido para organizações que atuam com C, T & I, desde que operem instalações abertas e/ou tenham usuários externos em volume e frequência que justifique a existência de tal instância.
<i>Incentivos aos executivos</i>	Em uma organização que atua com C, T & I também deve existir uma vinculação entre o cumprimento da missão institucional e a incentivo ao executivo, com a ressalva de que nestas organizações também deve-se atentar para a necessidade de vincular o incentivo do executivo às especificidade dos resultados das atividades empreendidas por tais organizações (investimento incerto e de alto risco). Tal vinculação é necessária para não inibir a tomada de decisão do executivo.
<i>Incentivos aos membros de Conselhos de administração</i>	Também em uma organização que atua com C, T & I, o incentivo aos conselheiros pode ser motivador para uma atuação mais efetiva no CA.
<i>Ambiente de controle</i>	O ambiente de controle é de grande importância para organizações das diversas naturezas, não sendo diferente para uma que atua com C, T & I. É um mecanismo que minimiza a assimetria de informações, consequentemente, o problema de agência entre os <i>stakeholders</i> e executivo. Como salientado anteriormente, o ambiente deve ser estabelecido segundo os objetivos da organização, com a finalidade avaliar e monitorar a gestão favorecendo o cumprimento da missão institucional.
<i>Transparência e divulgação de informações</i>	Todas as observações feitas para um OPSFL são válidas para aquelas que atuam com C, T & I. Contudo, deve-se salientar que em organizações de C, T & I a política de transparência e divulgação de informações deve se atentar para os diferentes públicos-alvo, que demandam traduções diferenciadas acerca dos resultados destas organizações, como por exemplo, os pares (comunidade científica) e demais atores da sociedade.
<i>Conduta e conflito de interesses</i>	O Código de conduta é um mecanismo que permite contornar os conflitos de interesse. Deve ser baseado na cultura da organização, destacar a responsabilidade social e ambiental, e apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética. É função do Conselho de Administração elaborar o aprovar o código.

Externos	<i>Mercado de Trabalho dos executivos</i>	Este é um mecanismo importante de alinhamento entre o principal e o agente, pois o executivo deve buscar a excelência em sua gestão a fim de garantir a geração de valor e o melhor desempenho da organização.
	<i>Competição no mercado de produtos</i>	Para organizações que atuam com C,T&I, tal mecanismo pode ser considerado no sentido de que é necessário oferecer um produto de excelência (conhecimento científico e tecnológico), que deve ser caracterizado como o estado da arte para garantir o reconhecimento da organização (competitividade/prestígio) perante a comunidade científica, bem como no mercado, no caso de inovações tecnológicas. As exigências são de natureza científica e tecnológica e, quando se tratar de inovações, são de mercado.

Fonte: Organizado pela autora

Capítulo 4 - Governança Corporativa no Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM)

Introdução

O objetivo deste capítulo é analisar o Modelo de Governança Corporativa do CNPEM. Tal análise se baseou na proposta analítica de Governança Corporativa em Organizações de Pesquisa, construída nesta tese. A fim apresentar uma análise mais rica do modelo de GC do CNPEM buscou-se, por meio de revisão bibliográfica, documental e entrevistas, recuperar o processo de institucionalização da organização e o que denominamos de reorganização institucional do CNPEM. Tais elementos complementam a proposta analítica, pois apresentam aspectos importantes para a análise da GC no CNPEM.

O Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM), nova denominação da Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS), associação sem fins lucrativos, pessoa jurídica de direito privado, qualificada como Organização Social. Opera quatro Laboratórios Nacionais, o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS), o Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE), o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio) e o Laboratório Nacional de Nanotecnologia Cesar Lattes (LNNano). Seu objetivo é promover e contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil por meio de seus Laboratórios Nacionais e de outras unidades a ele associadas, que atuarão na pesquisa e no desenvolvimento científico e tecnológico, sendo responsável pela operação de equipamentos acessíveis a pesquisadores originários de outras instituições e de empresas públicas ou privadas. Tem como órgãos administrativos estatutários a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e a Diretoria (CNPEM, 2012)²⁸.

O complexo de laboratórios iniciou sua trajetória como o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS) um instituto de pesquisa vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O projeto de construção de um laboratório nacional de radiação síncrotron começou a ser idealizado por um grupo de físicos e teve sua aprovação e início da construção, respectivamente nos anos de 1984 e 1987.

²⁸ Caracterização atual do CNPEM será apresentada no item 4.2 deste capítulo.

A luz síncroton é uma radiação eletromagnética gerada por elétrons acelerados, com aplicação em pesquisa e desenvolvimento experimental, com vistas à compreensão de fenômenos químicos e físicos relacionados à estrutura dos átomos e moléculas. Tem aplicação em diversas áreas do conhecimento, como: química, física, biologia, engenharia, medicina, agricultura, geologia, nanobiologia, farmacologia, energia, microeletrônica, alimentos, paleontologia, entre outras. O feixe de luz é produzido em um equipamento complexo, constituído, no caso do LNLS, por um acelerador linear de elétrons, de um anel de armazenamento, de linhas de luz e estações experimentais. O processo para produzir os feixes de luz ocorre da seguinte forma:

Os elétrons são “carregados” com alta energia, ou acelerados, através de um injetor ou ainda acelerador linear (LINAC), uma espécie de “canhão de elétrons” que no caso do LNLS é subterrâneo e tem 18 metros de comprimento. Os elétrons carregados são obrigados a descrever trajetórias curvas por um campo magnético, criado com o auxílio de ímãs ou magnetos dispostos num sistema circular, o chamado anel de armazenamento de elétrons, que é acoplado à saída do acelerador. O anel de armazenamento, que no caso do LNLS, tem um diâmetro de 27 metros, é projetado de tal forma que uma corrente de elétrons circula dentro dele por várias horas a uma velocidade próxima à da luz, conformando uma órbita fechada, enquanto fótons são emitidos tangencialmente a todas as partes curvas do equipamento. Esses fótons são os elementos constituintes da luz síncroton, que é conduzida desde o anel de armazenamento até as estações experimentais, localizadas no exterior da blindagem do anel, através das linhas de luz (SALLES-FILHO, et al, 2000).

A partir de uma recuperação histórica, a respeito da institucionalização do LNLS, o trabalho mais relevante foi elaborado por Burgos (1999). Além deste trabalho outros autores também realizaram estudos sobre o LNLS, como Velho e Pessoa (1998), Salles-Filho et al (2000) e Brum e Meneghini (2002).- Os itens a seguir deste trabalho destacam o mencionado processo de institucionalização de forma resumida e organizada em dois grandes períodos de 1981 a 1997 e de 1998 a 2006. O item posterior apresenta os fatos que levaram a um processo de reorganização institucional em anos mais recentes, sendo este período compreendido entre os anos de 2007 a 2012, destaca-se, ainda, que as informações nele apresentadas têm como fonte documentos institucionais e entrevistas realizadas com diretores e assessores do CNPEM. Esta breve recuperação histórica é importante para identificar elementos na trajetória institucional do CNPEM que se relacionam com o tema da Governança Corporativa, objeto de estudo desta tese.

Este capítulo está organizado, além desta introdução e conclusões, em três seções, a saber: A trajetória institucional do CNPEM (1981 a 2012); Caracterização atual do CNPEM e Análise do modelo de Governança Corporativa do Centro Nacional de Pesquisa em Materiais e Energia (CNPEM).

4.1 Breve resgate da trajetória institucional do CNPEM (1981 a 2012)

4.1.1 Processo de institucionalização e início da operação do LNLS (1981 a 1997)

No período de 1981 a 1987 ocorreu o processo de institucionalização do LNLS. Como mencionado anteriormente, foi durante estes anos que a ideia da construção de uma fonte de luz síncrotron no Brasil saiu do âmbito de discussões de um grupo de pesquisadores da área de física., Em 1986 o CNPq cria o LNLS, com sede em Campinas – SP²⁹. Neste período devem-se destacar quatro pontos importantes: (i) a ideia do projeto partiu de um grupo de físicos brasileiros; (ii) a dimensão de recursos que seriam demandados para a implementação do projeto foi considerada como *Big Science*; (iii) o oferecimento de uma instalação experimental que promovesse o avanço do conhecimento, em condições de estado da arte, para pesquisadores de diversas áreas, tanto na pesquisa básica quanto na pesquisa aplicada; (iv) a introdução do conceito de laboratório nacional aberto. Em 1987 o projeto foi aprovado e iniciado.

Um destaque maior deve ser dado ao aspecto que se refere à introdução do conceito de laboratório nacional aberto, devido à relação de tal conceito com questões relativas à Governança Corporativa, foco deste trabalho. Um Laboratório Nacional aberto pode ser caracterizado por oferecer infraestrutura para a comunidade científica e para outros atores do Sistema Nacional de Inovação, por meio da disponibilização de instalações para o uso compartilhado.

O conceito de Laboratório Nacional tem sua origem nos Estados Unidos da América. Neste país, no período pós-Guerra, tal conceito ganhou maior reconhecimento com a construção e operacionalização de instalações de pesquisa de grande porte, por meio de investimentos concentrados em infraestruturas e competências – “*Big Science*”. Os esforços dirigiram-se

²⁹ Iniciou suas atividades em caráter provisório em um prédio no Bairro Santa Candida e, posteriormente, passou a operar, de forma permanente, no Campus que foi construído no Parque Tecnológico de Campinas.

sobretudo a áreas novas, como: computação, meteorologia, ciências espaciais, biologia molecular, ciências ambientais e energias alternativas³⁰.

Outro período identificado na trajetória institucional do LNLS está compreendido entre os anos de 1987 a 1997, que pode ser denominado de fase de construção e entrada em operação do LNLS. É neste período que ocorre de fato a construção de toda a infraestrutura do LNLS, bem como a constituição de corpo técnico-científico, que iria atuar na construção do equipamento e posteriormente na operação do mesmo. Para essa construção foi utilizado um contrato entre o CNPq e a FUNCAMP o que auxiliou decisivamente o sucesso do projeto pela facilidade de gerenciamento no local dos recursos. Tais recursos foram da ordem de US\$ 70 milhões, sendo que o fluxo de liberação foi descontínuo devido a restrições ao financiamento de C&T, naquele período no Brasil. Tal fato implicou um retardamento na execução do projeto de construção do acelerador do LNLS, fazendo com que o laboratório entrasse em operação somente no ano de 1997.

Nesta fase destacam-se também quatro pontos importantes: *(i)* mobilização de competências técnico-científicas já existentes e a criação de novas que foram demandadas durante a construção do equipamento; *(ii)* a formação de alianças de cooperação com outras organizações; *(iii)* a materialização de resultados na construção de instrumentos científicos, que inclusive geraram depois algumas patentes, e *(iv)* a implementação de atividades de capacitação voltadas para usuários da tecnologia de luz síncrotron.

A opção, desde a concepção do projeto, de desenvolver o conhecimento sobre a construção de aceleradores, bem como a produção dos componentes e equipamentos da máquina no Brasil proporcionou a aquisição de competências que permitiram que os profissionais do próprio LNLS fizessem a manutenção e atualização do equipamento até os dias atuais. Foram desenvolvidas competências capazes de suprir as demandas em equipamentos experimentais, bem como de manutenção, apresentadas cotidianamente pelos usuários e pesquisadores internos que utilizam as instalações. Tal conhecimento vem de áreas da engenharia eletrônica, computacional, civil e mecânica, física de aceleradores, eletroímãs, ultra-alto vácuo, dentre outras. Tais competências têm possibilitado a ampliação de linhas de luz no equipamento em uso e a

³⁰ Nos EUA os Laboratórios Nacionais que estão sob o commando do Departamento de Energia Americano (DOE) atualmente são: Argonne National Laboratory, Brookhaven National Laboratory, Fermi National Accelerator Laboratory, Lawrence Berkeley National Laboratory, Oak Ridge National Laboratory, Pacific Northwest National Laboratory e SLAC National Accelerator Laboratory.

adaptação das estações experimentais às necessidades de experimentos trazidas pelos usuários. E, mais recentemente, permitiram também, o desenvolvimento de um projeto de ampliação das instalações, ou melhor, a construção de um novo acelerador, de terceira geração, com tecnologia mais moderna e capacidade bem superior à do anel que está em operação desde o final década de 1990. Tal projeto recebeu o nome de “Projeto Sirius”³¹.

Outro aspecto importante deste período, que remete ao conceito de Laboratório Nacional aberto, refere-se à capacitação/treinamento da comunidade científica para a utilização das instalações. A possível falta de usuários era considerada um desafio à institucionalização do LNLS para a tecnologia que estava em desenvolvimento. Foi então desenvolvido um trabalho de preparação da comunidade científica para o uso das instalações. Assim, procedeu-se com a organização de treinamentos com o objetivo de apresentar e divulgar as técnicas e aplicações de luz síncrotron. A partir de 1990, mais de um quinquênio antes de operar o LNLS, começa a ser realizada a Reunião Anual dos Usuários (RAU), com o objetivo, naquele momento, de divulgar trabalhos científicos que utilizavam a luz síncrotron em laboratórios localizados em outros países e ampliar a discussão das técnicas e procedimentos que seriam desenvolvidos no âmbito das instalações do LNLS. Outra estratégia também utilizada com a finalidade de formar uma comunidade de usuários foi à implementação de programas de bolsas, financiado pelo CNPq, voltado para alunos de graduação e pós-graduação.

Ao final do ano de 1997 o LNLS entra em operação com um número considerado razoável de usuários de suas instalações (BRUM e MENEGHINI, 2002).

4.1.2 Qualificação como OS e o Contrato de Gestão da ABTLuS (1998 a 2006)

A singularidade do LNLS, que é colocada tanto pela natureza de suas instalações quanto pelo conceito de laboratório nacional, apresentava logo após o início de suas operações a necessidade de um modelo de gestão diferenciado, mais autônomo e flexível, daquele que era utilizado por organizações de pesquisa, notadamente aquelas vinculadas à administração direta. Ademais, as mudanças institucionais pelas quais o governo federal passou em 1990 (período do governo Collor), também colocavam desafios à gestão do LNLS, no sentido de que, naquele

³¹ O Sirius será um síncrotron de terceira geração, enquanto que o LNLS é considerado de segunda geração.

momento, não havia garantia de financiamento às atividades do laboratório, levando a um contexto de instabilidade institucional.

As discussões acerca da redefinição do papel do Estado, a partir de uma reforma gerencial na administração pública, iniciada na primeira metade da década 1990, apresentou como um de seus resultados a proposição de um modelo que poderia atender às necessidades organizacionais (autonomia e flexibilidade) colocadas até então pelo LNLS. Tal modelo é o de Organização Social, que foi apresentado e discutido no capítulo dois desta tese.

Para atender os requisitos colocados pelo modelo de OS, que por sua vez é regido pela Lei n. 9.637/1998, no caso do LNLS, foi constituída para gerenciá-lo a Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS). A qualificação da ABTLuS como uma OS ocorreu no ano de 1997 por meio do Decreto 2.405/1997, que além de qualificá-la como OS, autorizou a absorção das atividades do LNLS mediante contrato de gestão firmado com o CNPq/MCT³². Assim, tem-se no ano de 1998 a assinatura do primeiro contrato de gestão entre a ABTLuS e CNPq/MCT.

A utilização de instrumentos contratuais não pode ser considerada uma novidade na trajetória institucional do LNLS, tendo em vista que a organização, quando ainda possuía vínculo com o CNPq/MCT, no período de construção da infraestrutura conduziu suas atividades, primeiramente por meio de um convênio, posteriormente transformado em um contrato, já mencionado, entre o CNPq e a Fundação de Desenvolvimento da Unicamp (FUNCAMP). Este contrato permitiu certa autonomia na gestão de recursos, principalmente aqueles destinados à contratação de recursos humanos. Tal experiência facilitou a transição para o modelo de OS, o qual prevê que a operação das atividades esteja previstas em um contrato de gestão.

O LNLS inicia suas atividades, operando como uma OS e foi, ao longo do período de 1998 a 2007, ampliando o número de usuários e, conseqüentemente, diversificando as áreas de aplicação da luz síncrotron. Tal diversificação permitiu o desenvolvimento de competências específicas em áreas como a biologia estrutural molecular e biotecnologia e micro e nanotecnologia, além da PD&I em Luz Síncrotron e Aceleradores e Instrumentação. Esse aspecto levou à formação de dois grupos de pesquisa em 1999, que se consolidaram no âmbito do LNLS,

³² A ABTLuS foi qualificada antes da Lei 9.637/1998 (Lei das OS), mas sua qualificação estava amparada pelo remédio das medidas provisórias. A Lei Nº 9.637, de 15 de Maio de 1998, ratificou a Medida Provisória 1.648-7, de 23.4.1998, a qual foi originada pelas seguintes medidas provisórias: 1.591-1, 1.591-2, 1.591-3, 1.591-4, 1.591-5 e 1.648-6.

em um primeiro momento assumindo a forma de programas de pesquisa e desenvolvimento, evoluindo posteriormente para centros de pesquisa na estrutura organizacional do laboratório.

A área de biologia molecular e estrutural e biotecnologia se configuraram em um centro de PD&I em 1999, que recebeu, na época, a denominação de Centro de Biologia Molecular Estrutural (CeBiME). Este centro coordenava e desenvolvia pesquisas na área de biologia molecular estrutural, com o objetivo de elucidar a estrutura e a função das proteínas. Seu complexo de laboratórios era composto por laboratórios de ressonância magnética nuclear, de espectrometria de massas, de biologia molecular, de cristalização de proteínas e espectroscopia. Responsável por três linhas de luz do LNLS voltadas ao estudo da estrutura de proteínas. Sendo o seu orçamento de execução de atividades previsto no orçamento geral do LNLS.

A pesquisa e desenvolvimento em micro e nanotecnologias, também segue a mesma trajetória da área de biologia molecular e estrutural, configurando primeiramente como um programa de pesquisa sob a coordenação administrativa e científica do LNLS para posteriormente assumir um formato de centro de pesquisa, vindo a se consolidar no ano de 2008. Simultaneamente, um programa de PD&I tinha o objetivo de desenvolver e manter um complexo de laboratórios dedicados ao estudo de novos materiais, na escala nanométrica, com vistas à capacitação da comunidade científica e tecnológica.

Dois aspectos se destacam desde o início da configuração das áreas de biologia molecular e estrutural e micro e nanotecnologias e irá diferenciá-las das demais do LNLS. O primeiro refere-se a uma maior busca de interação com a indústria, em áreas pré-selecionadas, nas quais a indústria nacional tem um esforço de desenvolvimento tecnológico (ABTLuS, 2006); o segundo, esses laboratórios não construíram os seus equipamentos, tal como o LNLS o fez³³.

Salienta-se que o surgimento destas duas áreas terá implicações importantes para o modelo organizacional adotado pelo Laboratório a partir do ano de 2007, o que apontará com mais clareza para a necessidade de desenvolvimento de um modelo de Governança Corporativa, como se pode observar no próximo item.

³³ Este é um ponto que coloca, atualmente, no âmbito do CNPEM questionamentos sobre a consideração do aspecto da singularidade, na forma como é dada para o LNLS, relacionada com LNBio e LNNano.

O Contrato de Gestão da ABTLuS

O primeiro contrato de gestão foi assinado em 1998 e ficou vigente, por meio de sucessivos Termos Aditivos (TA), até o ano de 2010³⁴. Tal contrato teve como finalidade o fomento e execução de atividades de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, com vistas à elevação do nível de capacitação tecnológica e científica do Brasil. O instrumento contratual especificava um programa de trabalho a ser desenvolvido, bem como as metas anuais que deveriam ser atingidas pela ABTLuS. Também definia as obrigações e as responsabilidades das partes, assim como o estabelecimento das condições para execução, os critérios de avaliação e indicadores de desempenho (ABTLuS, 1998). Este contrato atendia as especificações colocadas pela norma jurídica que rege a qualificação de OSs.

A qualificação como OS da ABTLuS coincide com o início da operação do LNLS. Contudo, o modelo de OS coloca à instituição algumas incertezas, além de benefícios. Os benefícios são expressos pela maior flexibilidade de gestão administrativa e orçamentária, tendo em vista que a organização não tem mais que seguir as normas e regras impostas aos órgãos do governo. Tal aspecto apresenta as seguintes vantagens: flexibilidade para realocar ou remanejar recursos com vistas ao melhor cumprimento de metas pactuadas no contrato de gestão; autonomia para a contratação de recursos humanos por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, por fim, a utilização de regulamento próprio para compras e contratos. A Lei 9.637/1998 define portanto que as associações qualificadas como OSs não utilizem a Lei 8.666/1993, que impõe regras para licitações e contratos de órgãos da administração pública. Outro aspecto considerado também positivo trazido pelo modelo de OS refere-se à implementação de uma cultura de planejamento e avaliação. O contrato de gestão, ao especificar um programa de trabalho com respectivos objetivos, metas e indicadores de resultados relacionados às atividades de pesquisa e desenvolvimento, impõe à organização a prática do planejamento e avaliação. Sobre a incerteza trazida pelo modelo de OS, deve-se destacar a sustentabilidade corporativa, tendo em vista a necessidade de negociação permanente com o governo para obtenção de recursos do Tesouro via contrato de gestão. Ao passar a ser gerido pela ABTLuS, uma OS, o LNLS passa a ter a necessidade de negociar anualmente o seu orçamento, lembrando que tal negociação deve ser balizada pelo cumprimento das metas pactuadas no contrato de gestão.

³⁴ O primeiro Contrato de Gestão (1998 – 2010) teve 28 Termos Aditivos (TA).

Como salientado no capítulo dois desta tese, o contrato de gestão possui um caráter dinâmico e flexível, que permite que ocorra uma adequação deste instrumento às mudanças no contexto das políticas públicas, pois os contratos baseiam-se em metas vinculadas às políticas. Tal adequação é permitida pela repactuação, parcial ou total, do instrumento contratual, que ocorre por meio da formalização de um termo aditivo. Tal aspecto pode ser claramente identificado no primeiro contrato de gestão, firmado entre a ABTLuS e CNPq/MCT (ABTLuS, 1998), como pode-se observar nas condições de repactuação:

- para adequações do programa de trabalho face à evolução científico-tecnológica da área;
- para adequação de valores e metas à Lei Orçamentária Anual;
- para ajuste das metas e revisão dos indicadores, resultantes das reuniões de acompanhamento;
- para adequação a novas políticas de governo que inviabilizem a execução nas condições contratuais originalmente pactuadas.

Dois aspectos devem ser destacados devido ao relacionamento destes com a negociação do contrato de gestão. O primeiro diz respeito à fragilidade política que permeia tal negociação, pois o governo (contratante) não tem a obrigação legal de manter a organização, podendo a qualquer momento reduzir o montante de recursos, rescindir o contrato e/ou desqualificar a organização como OS³⁵. O segundo relaciona-se com o processo formal de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de gestão. Tal processo, já destacado no capítulo 2, tem particularidades para o caso CNPEM. A descrição detalhada deste processo, utilizando o caso do CNPEM, traz alguns elementos relevantes para a análise da Governança Corporativa em OSs.

O processo formal de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de gestão eram conduzidos pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão composta por vários representantes do poder público e por especialista na área de atuação da OSs em pauta. Mais recentemente tal processo foi revisado por meio da publicação das portarias do MCTI 997/2011 e 777/2012 (BRASIL, 2011 e 2012). Tal processo é secretariado pela Coordenação-Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações

³⁵ Com a finalidade de garantir a operação das atividades geridas pela ABTLuS por pelo menos oito meses, consta no contrato de gestão firmado em 2010 a indicação para que a organização constitua uma reserva técnica financeira, que poderá ser utilizada nas seguintes situações: (i) custeio das atividades básicas da ABTLuS; (ii) pagamentos de contratos ou direitos trabalhistas em casos não previstos e, (iii) outros gastos em atividades de relevante interesse para os objetivos do contrato de gestão (ABTLuS, 2010).

Sociais (CGOS), que responde a Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP), do MCTI. A CGOS tem por finalidade negociar, pactuar, supervisionar e avaliar o desempenho das organizações sociais e congêneres.

A portaria 997/2011 apresenta as seguintes definições:

Promoção - planejar e gerenciar o fomento e a parceria nos processos de contratualização, estabelecendo ajustes ou definindo planos, ações, atividades e projetos associados aos recursos e objetivos estratégicos do contrato de gestão.

Acompanhamento - aferição periódica do andamento das ações e resultados para corrigir rumos ou prevenir a ocorrência de fatos que comprometam o alcance dos objetivos, indicadores e metas pactuados.

Avaliação - análise e verificação do grau de atingimento das metas estabelecidas, a qualidade dos resultados e o alcance dos objetivos pactuados, considerando os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos nos contratos de gestão.

Fiscalização - observância do cumprimento das obrigações estabelecidas pelo contrato de gestão, com acompanhamento das informações relativas aos saldos da execução orçamentária, do patrimônio e da remuneração de dirigentes e empregados.

Todas as fases citadas acima são importantes para dar maior eficiência ao contrato de gestão e em última instância são importantes para legitimar a OSs perante a sociedade, tendo em vista, principalmente, o aspecto relacionado ao controle social previsto pela Lei das OSs. São importantes também no contexto da Governança Corporativa (GC), pode-se dizer que elas respondem aos princípios da boa governança (Equidade, Transparência, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa). Nesse sentido, podem ser compreendidas como mecanismos que buscam minimizar conflitos de interesses e, remetendo a Teoria da Agência, são relevantes para evitar a expropriação do principal (governo) pelo agente (CNPEM) e/ou comportamentos oportunistas.

Contudo, deve-se destacar que, dentre as quatro fases, a primeira, denominada de Promoção, é a mais relevante, pois é a partir dela que as demais poderão ter graus maiores ou menores de eficiência (se serão ou não mecanismos eficientes de alinhamento entre os *stakeholders*). Em outras palavras, são os procedimentos de contratação, seja de um novo contrato ou de um termo aditivo, que irão balizar as fases seguintes. Dentre esses procedimentos

salienta-se que aquele em que é elaborada a minuta do contrato de gestão e seus anexos em conjunto por técnicos da entidade supervisora e da contratada, é a mais crítica. As ações, bem como os objetivos estratégicos que irão constar no contrato de gestão devem ser baseados no conteúdo do Plano Diretor da OS, sendo que este, por sua vez, deve ser aprovado pelo CA da organização e estar de acordo com as diretrizes e os objetivos estratégicos do MCTI³⁶. Se a entidade supervisora/contratante não coloca claramente os seus objetivos/demandas/prioridades, o contratado (CNPEM) terá uma margem maior para direcionar ações/objetivos³⁷ e, neste caso, poderá condicionar os mecanismos de controle e avaliação³⁸. Algo que parece natural, talvez nem podendo ser caracterizado como um fenômeno oportunista. Assim, em uma relação entre o principal (Governo/MCTI) e agente (CNPEM), caracterizada da forma citada anteriormente, os custos de agência/transação poderão ser altos e haverá uma margem para a “expropriação do principal”, que pode ser interpretada não no sentido estrito do termo, mas como desvio ou distanciamento das diretrizes do Principal, expressas por meio de políticas de governo (ou de Estado). Portanto, a fase da Promoção é muito relevante para o sistema proposto no modelo de OS - pautado no controle social, bem como para a Governança Corporativa nestas organizações.

O principal (Governo/MCTI) pode usar o Conselho de Administração como um mecanismo de alinhamento e, portanto, minimizar os custos de agência destacados acima, tendo em vista que o MCTI tem representantes nesta instância, que por sua vez é a estrutura que aprova o Plano Diretor e os termos do Contrato de Gestão que será firmado com o Governo. Destaca-se que a aprovação do Plano Diretor e da minuta do Contrato de Gestão pelo CA é requisito para a assinatura do instrumento contratual. Assim, mesmo que o agente (CNPEM) não expresse os objetivos e diretrizes do MCTI no Plano Diretor e Contrato Gestão, os membros do CA que representam o principal (MCTI) podem pedir as adequações necessárias para tal fim.

³⁶ O detalhamento dos objetivos e das diretrizes do MCTI ora vigentes pode ser encontrado no documento “Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, 2012-2015” (MCTI, 2012). Destaca-se que o atual Contrato de Gestão do CNPEM (2010-2016) foi concebido quando ainda vigorava o Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação 2007-2010, sendo assim, o Contrato de Gestão assinado em setembro de 2010, na gestão do ministro de Estado Sergio Machado Rezendo, seguiu as diretrizes que constavam no documento referido anteriormente.

³⁷ É importante destacar que a falta de clareza dos objetivos e diretrizes do MCTI, que deveriam nortear as ações do CNPEM, ou pelo menos, boa parte delas, não significa que o CNPEM também não tenha foco/objetivos institucionais claramente definidos. Ao contrário, o CNPEM sempre teve claro o seu foco (ver processo de institucionalização da organização apresentado nesta tese) e, mais recentemente, possuiu por um processo de reavaliação deste foco, por meio de planejamento estratégico.

³⁸ Segundo a Portaria 997/2011 do MCTI tais mecanismos são definidos como: acompanhamento, avaliação e fiscalização.

Curiosamente, há uma situação de triangulação entre Governo, Conselho e Diretoria do CNPEM que impõe um modo não trivial de alinhamento. Conselho Administrativo e Governo (MCTI) atuam como Principais não necessariamente harmônicos: é possível que Governo, por meio do Contrato de Gestão tente impor diretrizes diferentes daquelas do Conselho e vice-versa, criando situações de desalinhamento e, portanto, de governança. A esse respeito vale destacar que o CNPEM é uma organização privada e não pode ser confundida como um órgão governamental, portanto, possui os seus objetivos estratégicos, derivados de sua missão institucional, que atende um escopo maior que aquele voltado especificamente para o oferecimento de serviços de interesse público, elemento qualifica esta organização como uma OS. Voltaremos a este ponto adiante.

4.1.3 Reorganização institucional (2007 aos dias atuais)³⁹

As linhas de luz síncroton, como mencionado anteriormente, têm aplicação em várias áreas de pesquisa, tanto básica quanto aplicada. Este aspecto abriu espaço para a ampliação do número de Laboratórios no campus que abriga o LNLS. Assim, a partir do ano de 2007 o LNLS inicia um processo de reorganização, impulsionado pela decisão de incubar nas dependências do campus um novo centro de PD&I, o Centro de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE). Tal decisão tomada pelo Conselho de Administração da ABTLuS em 2008, após a sugestão do MCT, abre espaço no futuro para a transformação também do CEBiME e da área de micro e nanotecnologias em laboratórios nacionais específicos, associados a ABTLuS, bem como para pedidos de acolhimento de outros centros no campus, surgindo até um questionamento acerca da possibilidade do campus se configurar em um “condomínio de centros de PD&I”, como será destacado a seguir. Ainda, a incubação do CTBE, aliada ao fortalecimento das áreas de biologia e nanotecnologia, leva ao início de uma discussão acerca da denominação da ABTLuS, tendo em vista que ela não mais correspondia à nova realidade institucional.

³⁹ As informações contidas neste item foram coletadas em documentos institucionais e complementadas por meio de entrevistas realizadas com diretores e assessores do CNPEM. Os documentos institucionais analisados foram os seguintes: Contratos de Gestão e seus termos aditivos, Relatórios do Contrato de Gestão (semestrais e anuais), Atas do Conselho de Administração, Relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão, Estatutos Sociais, Regimento Interno, Código de Conduta, site institucional do CNPEM, dentre outros.

A incubação do CTBE na ABTLuS foi justificada com base no argumento de que era necessário realizar pesquisas para aumentar a produtividade dos processos de produção de etanol. Argumento este defendido pelo MCT, o qual chamava a atenção para o aspecto da integração entre a ciência básica e aplicada e o reflexo disto no desenvolvimento econômico brasileiro. Sendo que tal argumentação estava totalmente condizente com a proposta do modelo de Organização Social, ou seja, contribuição para políticas públicas governamentais, por meio do oferecimento de serviços de interesse público.

Ainda a respeito da incubação do CTBE, denominado na ata da 40^a. reunião do CA do CNPEM de Centro Nacional de Tecnologia do Etanol (CNTE), deve-se deixar claro que este LN não teve a mesma trajetória dos demais (LNBio e LNNano), que surgiram embriões de áreas de pesquisa consolidadas no LNLS (pode se dizer o LNBio e LNNano são *spin-offs* do LNLS). O CTBE, ao contrário, surge de uma demanda governamental, conforme salientado anteriormente, que provoca uma alteração no Contrato de Gestão, por meio de Termos Aditivos. Tal alteração ocorre para pactuar os aportes de recursos exclusivos para processo de implantação do CTBE. A forma como o CTBE passa a integrar CNPEM, via uma demanda governamental, a princípio seria uma incubação por tempo determinado, pois seria criada uma pessoa jurídica exclusiva para o CTBE, que seria qualificada como OS, a qual poderia assim firmar um Contrato de Gestão próprio. Os aspectos citados demonstram certa instabilidade institucional do Centro, que pode ter reflexos diretamente no Contrato de Gestão do CNPEM, pois existe um esforço institucional para o cumprimento das metas pactuadas e, este esforço corresponde a infraestrutura e as competências existentes e construídas historicamente no âmbito do CNPEM, explicitamente refere-se ao LNLS, LNBio e LNNano. O ponto fundamental é que a instabilidade institucional do CTBE também reflete em uma instabilidade para o CNPEM, tendo em vista a esforço da organização para o cumprimento dos objetivos e metas pactuadas no Contrato de Gestão. Este é um ponto importante para a Governança Corporativa, considerando que tal situação pode ser remetida a um problema de agência.

No ano seguinte, 2008, os laboratórios na área de nanociência e nanotecnologia, compreendidos na estrutura do LNLS, foram agregados em um novo centro de PD&I, o Centro de Nanociência e Nanotecnologia Cesar Lattes (C2Nano). O C2Nano, em conjunto com o CEBIME, ficavam sob a mesma organização administrativa e científica do LNLS. Neste mesmo ano tem-se a alocação recursos financeiros pelo MCT para o desenvolvimento do projeto

detalhado de uma segunda fonte de luz síncrotron, inicialmente chamado de LNLS-2⁴⁰, e posteriormente denominado de Projeto Sirius.

Ainda no ano de 2008 o CTBE deixa de ser um centro incubado passando para o status de centro associado, assim a ABTLuS passa a administrar dois centros associados de PD&I, o CTBE e o LNLS, que por sua vez, tinha ainda em sua estrutura organizacional o CeBiME e o C2Nano.

Em 2009 o CeBiME, autorizado pelo Conselho de Administração da ABTLuS, se torna um centro e passa a ser denominado de Laboratório Nacional em Biociências (LNBio), tornando-se um laboratório associado e administrado pela ABTLuS. Ao alcançar o status de laboratório nacional, o LNBio assume o compromisso de ampliar as ações que já estavam em andamento, relativas às atividades PD&I em áreas estratégicas como biotecnologia, insumos para a saúde e biociências em geral. Mantém ainda o compromisso de operar instalações abertas à comunidade científica e aos demais atores do Sistema Nacional de Inovação (SNI) brasileiro. Ainda neste ano o CTBE continua com o seu processo de implantação (construção da infraestrutura, contratação de recursos humanos e elaboração de Plano Diretor 2010-2013). O projeto em elaboração para a construção da nova fonte de luz síncrotron (LNLS-2) apresentou avanços neste ano. Tais avanços são derivados da realização de dois *Workshops*, onde foram reunidos pesquisadores brasileiros e estrangeiros com o objetivo de discutir e revisar o projeto do LNLS-2.

Os fatos relatados acima, ocorridos entre os anos de 2007 e 2009, colocavam alguns desafios à ABTLuS, na posição de administradora de uma estrutura organizacional em processo de reorganização e ampliação (ABTLuS, 2009). Tais desafios destacados pelo CA podem ser sumarizados da seguinte forma:

- criação de nova denominação para a ABTLuS, que contemplasse a reorganização institucional em andamento;
- definição, com maior clareza, das atribuições do diretor geral e dos diretores dos centros associados;
- adequação dos macro-objetivos do contrato de gestão e seus indicadores e do Plano Diretor à nova estrutura da ABTLuS;

⁴⁰ O detalhamento do projeto LNLS-2 envolvia trabalhos de prototipagem de soluções técnicas e de interação com os usuários científicos e tecnológicos para determinar o detalhamento do projeto da nova máquina (ABTLuS, 2008).

- desenvolvimento de novos usuários, além da academia, como institutos de pesquisa e, principalmente, setor produtivo;
- alinhamento com os objetivos da Política de C, T&I;
- busca de novas fontes de financiamento;
- Integração entre os centros associados.

Como estratégia para superar os desafios relatados acima, o CA indicou algumas ações: (i) adequação e expansão da infraestrutura do campus; (ii) conduta pró-ativa para estimular usuários do setor produtivo; (iii) implementação de novo modelo de operação, gestão e financiamento; (iv) superação de grandes desafios como segurança jurídica⁴¹ e sustentabilidade da OSs (ABTLuS, 2009).

A respeito da gestão, o CA apontou que o novo modelo deveria seguir as seguintes premissas: a) conjunto de centros coerentes e harmônicos; b) otimização de recursos humanos, materiais e financeiros; c) centros associados com autonomia gerencial e respeito às especificidades de cada um; d) diretoria geral com função de promover a integração, coordenação e supervisão, bem como pelas ações de planejamento estratégico, comunicação institucional, inovação tecnológica e representação externa; e) compartilhamento de atividades comuns e atividades de apoio.

Ainda no ano de 2009 o CA nomeou uma comissão para tratar da definição das atribuições do diretor geral e dos diretores dos centros associados. Tal comissão apresentou uma proposta de inclusão de atribuições, além das já existentes, a saber: coordenar a implementação de políticas, planos estratégicos e de atividades da Associação, estabelecidos pelo Conselho de Administração; admitir, demitir, remover, promover, comissionar, registrar elogios e punir funcionários; autorizar despesas e promover o pagamento de obrigações; assinar acordos, convênios e contratos. A proposta foi aprovada e inserida em nova versão do Estatuto Social. Este aspecto é importante para a Governança Corporativa, tendo em vista que a clareza a respeito das atribuições da diretoria executiva é um mecanismo essencial para a minimização de conflitos

⁴¹ O ponto mencionado sobre a segurança jurídica está relacionado ao trâmite da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN n. nº 1.923) formulada pelos Partido dos Trabalhadores (PT) e Partido Democrático Trabalhista (PDT) no ano de 1998. A ADI n. 1.923 questiona a constitucionalidade da Lei n. 9.637/1998, que instituiu a qualificação de Organização Social para organizações privadas sem fins lucrativos cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Nesta mesma época também foi solicitado, a título de uma medida cautelar, a suspensão imediata da vigência da Lei nº 9.637/98 e da alteração promovida na Lei nº 8.666/93, das licitações. Um ponto forte desta ADIN é sobre o questionamento acerca da dispensa de licitação para a escolha de OS e para seus processos de compras e serviços.

entre o CA e a diretoria executiva e entre esta e demais partes interessadas na organização. Destaca-se, ainda, que neste período de reorganização institucional, caracterizado pelo surgimento de novos centros associados, bem como pela possibilidade de ampliação de *stakeholders*, é bastante razoável a demanda do CA pela definição de atribuições da diretoria executiva.

Em 2010 os centros associados CTBE e CeBiME, passam a ser denominados, respectivamente, de Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE) e de Laboratório Nacional de Biociências (LNBio). Também em 2010 é autorizada a criação do Laboratório Nacional de Nanotecnologia Cesar Lattes (LNNano), autonomizado do LNLS. A ABTLuS passa então a operar quatro laboratórios nacionais: LNLS, CTBE, LNBio e LNNano. Neste mesmo ano foi assinado um novo Contrato de Gestão firmado entre a ABTLus e o MCT, com vigência prevista para o período de 2010-2016⁴².

Com a finalidade de buscar ampliação da interação com o setor produtivo, um dos desafios trazidos pela nova forma organizacional, foi criado, ainda no ano de 2010, um grupo de trabalho com o objetivo de elaborar uma política de relacionamento do CNPEM com a indústria.

Ao final do ano de 2011 o CA expressa claramente a necessidade da implementação de um processo de planejamento no CNPEM e indica que tal processo deveria abarcar a revisão do Plano Diretor, a definição de um modelo gerencial e de Governança Corporativa e implantação de um sistema de avaliação com vistas a dar maior transparência das atividades da organização aos seus mantenedores e a toda sociedade. O CA destaca, ainda, que a relação com o MCTI (entidade supervisora do contrato de gestão) deve ser pautada pela harmonia com a Política de Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, com a preservação das iniciativas próprias da organização e manutenção da autonomia de gestão.

Assim, no início de 2012 o processo de planejamento estratégico do CNPEM tem suas atividades iniciadas. Este processo foi conduzido pelo Grupo de Estudos sobre a Organização da Pesquisa e da Inovação (GEOPI), da Universidade Estadual de Campinas.

O Planejamento Estratégico do CNPEM tomou como base para a condução de suas atividades as seguintes premissas:

⁴² O Contrato de Gestão (2010 - 2016) já possui sete Termos Aditivos ao contrato.

1. O planejamento reforçará a identidade do CNPEM;
2. As especificidades dos Laboratórios serão sempre consideradas e deverão convergir para a construção da Unidade do Centro;
3. Os Laboratórios devem definir explicitar e reforçar suas características de Laboratórios Nacionais abertos a usuários externos;
4. O CNPEM e seus LNs terão um modelo comum de governança coerente e convergente;
5. Os LNs devem buscar de forma sistemática a interação entre si;
6. O CNPEM será organizado por Programas; Subprogramas, Projetos e Atividades Permanentes;
7. O planejamento deverá criar condições para o CNPEM buscar excelência científica, tecnológica e de inovação;
8. O sistema de avaliação será abrangente, coerente e convergente, e sua sistemática será unificada.

A partir de tais premissas e das indicações feitas pelo CA o Planejamento Estratégico do CNPEM contemplou três frentes de trabalho:

Frente 1 - Desenvolvimento do modelo gerencial e de governança do Centro e de seus Laboratórios (considerando tanto a governança administrativa – corporativa – quanto a governança estratégica – de negócios), com alcance para os níveis estratégico, tático e operacional.

Frente 2 - Revisão do Plano Diretor de forma a contemplar o planejamento integrado do Centro.

Frente 3 - Desenvolvimento do sistema de avaliação institucional que permita realimentar o ciclo do planejamento e gerar informação necessária à prestação de contas ao MCTI e à sociedade.

O ano de 2012 foi considerado um ano de ampla reformulação administrativa, que segundo como consta no Relatório do Contrato de Gestão de 2012, ocorreu em três frentes principais: reorganização da estrutura administrativa, revisão de políticas institucionais e implantação de projetos voltados à melhoria da infraestrutura geral do campus, ao

aperfeiçoamento dos sistemas de informação e à racionalização dos processos administrativos (CNPEM, 2012).

É também em 2012 que o CNPEM passa a ser a nova denominação da ABTLuS, mantendo o mesmo CNPJ da ABTLuS e sede no mesmo local, bem como a manutenção de todas as obrigações contratuais da ABTLuS. A nova denominação reflete a configuração atual do Centro e o espectro das áreas de atuação de seus quatro Laboratórios Nacionais: o LNLS, que opera a única fonte Síncrotron da América Latina e um conjunto de instrumentações científicas para análise de diversos materiais, orgânicos e inorgânicos; o LNBio, que desenvolve pesquisas em áreas de fronteira da Biociência, com foco em biotecnologia e fármacos; o CTBE, que investiga novas tecnologias para a produção do etanol celulósico; e o LNNano, que realiza investigações com materiais avançados (CNPEM, 2012).

Ainda a respeito do processo de planejamento estratégico deve-se salientar alguns conceitos e definições que foram revisados e/ou construídos ao longo do ano de 2012. Fazer tal destaque é importante devido ao fato de que tais conceitos e definições foram importantes para a construção do sistema de Governança Corporativa do CNPEM, notadamente aqueles que estão relacionados à missão institucional da organização, considerando que este elemento deve ser norteador das estratégias corporativas.

Assim, destaca-se o processo conduzido durante o planejamento estratégico que tratou da definição de eixos de atuação do CNPEM⁴³.

O eixo 1, denominado de *Instalações abertas a usuários externos*, busca refletir a missão de Laboratório Nacional aberto e multiusuário, ou seja, a disponibilização de instalações qualificadas de alta complexidade tecnológica, aos usuários externos. Caracteriza-se por instalar, manter, operar e ampliar instalações abertas singulares. Inclui o desenvolvimento de instrumentação, equipamentos e métodos, bem como o apoio aos usuários. Seus resultados são o atendimento aos usuários e a produção técnico-científica por eles gerada.

O eixo 2, que trata de *Pesquisa e Desenvolvimento in-house*, relaciona-se com produção de conhecimento científico e tecnológico pelos pesquisadores dos LNSs no estado da arte, ou seja, refere-se a qualificação da organização como um centro científico e tecnológico de classe mundial. Neste eixo, são tratados programas, projetos e atividades de pesquisa básica, pesquisa

⁴³ As informações que tratam dos eixos de atuação, missão, visão e objetivos estratégicos foram baseadas no Plano Direto do CNPEM (2013-2016), maiores detalhes consultar o Anexo 3 desta tese.

aplicada e desenvolvimento experimental definido internamente ou por diferentes instâncias governamentais. Também inclui o desenvolvimento de instrumentação, equipamentos e métodos. Tem como resultado a produção científica e tecnológica, como por exemplo, publicações científicas, patentes, relatórios técnicos, protótipos, métodos etc.

O eixo 3 foi definido como aquele que concentra o *Apoio à geração de inovação nos setores da agricultura, da indústria e dos serviços (AIS)*. Neste eixo, tem-se a cooperação em PD&I; transferência de tecnologias e materiais; prestação de serviços tecnológicos; e fornecimento especializado ao CNPEM. Pressupõe um interlocutor dos setores da AIS e tem como resultados previstos produtos, processos, consultorias, direitos de propriedade e seus retornos.

O quarto eixo é aquele que se destina a concentrar os esforços em *Treinamento, Educação e Extensão*. Assim, relaciona-se à missão do CNPEM de centro de capacitação em conhecimento científico e tecnológico singular no País. Suas ações estão relacionadas com a organização e oferecimento de cursos, eventos, treinamentos e outras ações educacionais. Busca-se como resultado para este eixo a formação de pessoal qualificado em áreas e temas singulares no País.

A definição dos eixos de atuação do CNPEM permite visualizar uma organização das ações, bem como uma ampliação do foco do CNPEM, considerando, além daquelas que já existiam, notadamente no âmbito do LNLS, especificidades e competências dos novos LNs, que passaram a fazer parte da estrutura institucional da organização. Observa-se que o eixo 1 diz respeito à disponibilização de instalações abertas a usuários externos, qualificadas como singulares. O eixo 2, preocupa-se com o avanço na fronteira do conhecimento nas áreas de atuação da organização. E o eixo 4 expressa um compromisso da organização com desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro. Em suma, estes três eixos representam preocupações que remontam ao início da trajetória institucional do CNPEM, finalidade para quais as instalações foram projetadas na década de 1980. Naquela época foi expressa a preocupação com o avanço do conhecimento científico brasileiro no campo da física, a ampliação da comunidade científica que atuava nesta área do conhecimento por meio de capacitação para utilização das instalações que estavam sendo projetadas.

O eixo 3, que tem como missão promover ações com a finalidade de ampliar a integração do CNPEM com o setor produtivo (agricultura, indústria e serviços), retrata o contexto

mais atual da organização, que por sua vez, também é condizente com a Política Científica, Tecnológica e de Inovação, que tem promovido a inovação no Brasil.

Cabe ainda salientar que o processo de planejamento estratégico direcionou, dentro da organização, uma rotina de discussões sobre a necessidade da integração entre os LNs e o reconhecimento de que cada um tem especificidades e que tais elementos são de grande importância para a sustentabilidade institucional. Este processo redundou na redefinição da missão institucional e dos objetivos estratégicos, que passaram a contemplar a nova configuração da organização, bem como a amplitude da atuação dos quatro laboratórios.

A missão do CNPEM reflete o conteúdo dos eixos de atuação, destaca a integração entre as competências dos LNs, bem como delimita o campo de atuação da organização (energia, materiais e biociências). Este ponto, delimitação do campo de atuação, ocorreu posteriormente a discussão de que o campus poderia, seguindo determinações do governo, abrigar organizações com atividades muito diferenciadas daquelas executadas no âmbito do CNPEM. Assim, a missão do CNPEM foi definida como “*Integrar competências singulares em Laboratórios Nacionais para o desenvolvimento científico e tecnológico e apoio à inovação em energia, materiais e biociências*”. A visão da organização remete ao reconhecimento do CNPEM como um centro de excelência científica e tecnológica em suas áreas de atuação, sendo a transcrição da visão a seguinte: “*Ser reconhecido como um centro nacional de pesquisas dotado de competências para criar conhecimento no estado da arte e desenvolver soluções criativas nas áreas de energia, materiais e biociências*”.

Os objetivos estratégicos⁴⁴, em número de dez, apresentam-se organizados por eixo de atuação, demonstram claramente direção mais detalhada para a construção de metas e indicadores. Dentre os objetivos estratégicos, destaca-se o primeiro, que se vincula a todos os eixos de atuação. Tal objetivo é “*atuar como referência para a formulação de políticas públicas nas áreas de energia, materiais e biociências, contribuindo para sua implementação*”. Observa-se a presença de um elemento relevante neste objetivo, que é a vinculação/contribuição das atividades/resultados do CNPEM para a formulação de políticas públicas, sendo este importante para a qualificação do CNPEM como uma OS.

A observação dos eixos de atuação, da missão, da visão e objetivos estratégicos leva à constatação de quão complexa é gestão de uma organização tão singular como o CNPEM. Da

⁴⁴ O detalhamento dos objetivos estratégicos pode ser encontrado no Anexo 3 desta tese.

mesma forma, tal observação permite a conclusão de que o CNPEM, atualmente, tem clareza acerca de seus objetivos e possíveis resultados. E este é um ponto importante para a discussão da Governança Corporativa em qualquer organização, pois como foi destacado nos capítulos anteriores, a falta de clareza acerca dos objetivos e do conhecimento dos possíveis resultados, são elementos que impedem um melhor desempenho corporativo, bem como prejudicam a sustentabilidade corporativa no longo prazo.

Como é destacada no Relatório do Contrato de Gestão de 2012, a definição dos eixos comuns de atuação do CNPEM fortalece aquilo que já era uma característica muito destacada da organização, que diz respeito à singularidade, entendida em termos do diferencial de infraestrutura e de competências da organização. Ademais, tal definição permitiu que a comunidade do CNPEM refletisse sobre a criação de programas, orçamento, governança, recursos humanos, inovação e propriedade intelectual, tendo como resultado um modelo de gestão integrado.

Os resultados do processo de Planejamento Estratégico também podem ser visualizados em uma proposta de revisão do organograma do CNPEM. Tal proposta, ainda não aprovada pelo CA, coloca claramente uma redefinição de papéis/funções, que se apresentam mais adequadas a nova configuração do CNPEM, assim deve-se salientar alguns aspectos, tais como: Diretor Geral com atribuições estatutárias (atualizadas na versão do Estatuto Social de maio de 2013), assessorias diretas relacionadas ao planejamento, comunicação, biblioteca, segurança do trabalho e radiológica; auditoria interna e comissões com atribuições específicas (como por exemplo Biossegurança e Proteção Radiológica). Destaca-se ainda sobre a revisão do organograma a estruturação da Assessoria de Planejamento e Avaliação (APA), Comitês de Programas, de Usuários e de Inovação. A APA tem como missão coordenar as atividades de planejamento e avaliação institucional do CNPEM em nível estratégico, tático e operacional.

O Comitê de Programas é uma estrutura colegiada com a missão de propor e priorizar os Programas para a composição da Agenda Tática⁴⁵ anual do CNPEM, assim como acompanhar semestralmente a execução dos Programas e da Agenda, propondo os ajustes necessários. Os Comitês de Usuários terão a missão de organizar e promover um ambiente de discussão sobre as instalações abertas do CNPEM, estabelecendo um canal efetivo de comunicação com os

⁴⁵ A Agenda Tática é o componente atualizável anualmente do Plano Diretor e que faz a ligação entre os objetivos estratégicos e a operação dos LNs e da DA (CNPEM, 2013).

respectivos LNs. O Comitê de Inovação, de caráter consultivo, terá a função de gerar pareceres sobre questões críticas e apoiar decisões no âmbito dos LNs e da Diretoria Geral (DG), tendo como atribuição implantar, gerir e divulgar a Política de Inovação do CNPEM, com apoio dos Gestores de Inovação⁴⁶ de cada LN, dentre outras (CNPEM, 2013 b e c). Tanto a APA quanto o Comitê de Inovação são estruturas de assessoria à tomada de decisão da DA.

Os aspectos citados acima podem ser observados na melhoria da qualidade da informação prestada por meio dos Relatórios do Contrato de Gestão. Nota-se que os relatórios de 2011 e 2012 refletem com clareza o foco do CNPEM e indexação de seus resultados à missão institucional, aos objetivos estratégicos e aos eixos de atuação. Para a Governança Corporativa este aspecto é positivo, no sentido de que informa aos *stakeholders* que a organização sabe aonde quer chegar, ou seja, tem-se clareza acerca do objetivo da organização.

Aos *stakeholders* (atuais e futuros) apresenta-se um ambiente de “investimento” mais seguro e uma visão de que a organização está preocupada com a sua sustentabilidade corporativa. Além, disso, considerando aqui que o CNPEM é uma OS tais aspectos são de grande importância para a manutenção desta qualificação, o que está relacionado diretamente também com a sustentabilidade corporativa do CNPEM.

4.2 Caracterização atual do CNPEM

4.2.1 Estrutura Organizacional

O organograma atual do CNPEM é hierárquico mesclando estrutura divisional com funcional. Há três instâncias principais de gestão, o Conselho de Administração (CA), que está representado no primeiro nível; no segundo nível tem-se a Diretoria Geral, seguida pelos órgãos de execução: os Laboratórios Nacionais e a Diretoria Administrativa⁴⁷ (terceiro nível). O quarto nível detalha de forma nominal a estrutura de execução (funcional), destacando grupos, áreas e laboratórios e os respectivos responsáveis por cargos e funções. As três principais instâncias de

⁴⁶ Os Gestores de Inovação terão papel executivo na implantação e acompanhamento da Política de Inovação no âmbito do LN (CNPEM, 2013).

⁴⁷ Destaca-se que a Diretoria Administrativa é a nova denominação da Diretoria Geral de Administração (ver Estatuto Social – Anexo 4). Tal alteração ainda não foi atualizada no organograma do CNPEM.

gestão têm suas competências/funções e relações entre elas definidas no Estatuto Social do CNPEM (Anexo 2).

O CA é a instância que possui função deliberativa e fiscalizadora, em nível hierárquico superior, a respeito de planejamento estratégico, coordenação, controle e avaliação globais e fixação de diretrizes fundamentais para o funcionamento do CNPEM. Destacam-se ainda as seguintes funções do CA: deliberação sobre as linhas gerais das políticas, diretrizes e estratégias do CNPEM, orientando o Diretor-Geral no cumprimento de suas atribuições; eleger e destituir o Diretor-Geral do CNPEM, em votação secreta; aprovar as remunerações dos Diretores, respeitadas as finalidades não lucrativas do CNPEM; examinar e aprovar vários documentos, dentre eles, Plano Diretor do CNPEM, proposta de Contrato de Gestão e termos aditivos, proposta de orçamento anual, relatórios do contrato gestão, etc.; eleger seu Presidente e os novos membros nas renovações do Conselho e nos casos de vacância; destituir, em votação secreta, o Presidente do Conselho; destituir, em votação secreta, qualquer membro eleito do Conselho; fiscalizar a gestão do Diretor-Geral e examinar, a qualquer tempo, os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos; apurar faltas cometidas pelo Diretor-Geral e aplicar penalidades cabíveis; escolher e dispensar auditores independentes; aprovar e/ou alterar o Estatuto, o Regulamento de Compras e Contratações e o Plano de Cargos, Salários e Benefícios do CNPEM; aprovar e/ou alterar o Regimento Interno e outros instrumentos normativos do CNPEM.

O CA é composto por (15) quinze membros, distribuídos nas seguintes categorias:

Membros natos

- 5 (cinco) membros indicados pelo MCTI, considerando os perfis de um pesquisador, um empresário e um profissional ligado à área de política científica e tecnológica;
- 1 (um) pesquisador indicado pela Academia Brasileira de Ciências (ABC);
- 1 (um) empresário indicado pela Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI);
- 1 (um) profissional ligado à área de política científica e tecnológica indicado pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC);

Membros eleitos

- 1 (um) empresário eleito pelo Conselho de Administração a partir de indicação de entidade da sociedade civil atuante na área de ação do CNPEM;

- 5 (cinco) profissionais de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral, sendo, no mínimo, um empresário, um pesquisador, um profissional ligado à área de política científica ou tecnológica e um funcionário de nível superior do CNPEM, eleitos pelo Conselho de Administração;
- 1 (um) associado eleito pela Assembleia Geral.

A Diretoria, composta pelo Diretor Geral, pelos Diretores dos LNs e pelo Diretor de Administração, é a instância que tem a atribuição de gerir, executar e acompanhar as atividades do CNPEM. No organograma tal instância apresenta-se no segundo e terceiro níveis. O Estatuto Social destaca que tanto os LNs quanto a Diretoria Administrativa são órgãos executivos, sendo que os Laboratórios Nacionais são responsáveis por dar cumprimento aos objetivos previstos no Estatuto. A Diretoria Administrativa, por sua vez, é responsável pela coordenação e execução das atividades de infraestrutura e de suporte financeiro, jurídico e de gestão administrativa para o adequado funcionamento do CNPEM. Fica claro que o Diretor Geral é o principal executivo, tem as atribuições de coordenar, gerir e acompanhar (em nível estratégico) as atividades da organização, bem como a prestação de contas ao CA acerca dos resultados do CNPEM, que por sua vez, são obtidos por meio da execução das atividades dos LNs (atividade fim) e da Diretoria Administrativa (atividade meio). A Diretoria Geral, conforme o organograma do CNPEM está organizada em assessorias e comissões. A saber: assessoria; assessoria de comunicação; biblioteca; proteção Radiológica; comissão de tecnologia da inovação; comissão interna de segurança radiológica; comissão interna de biossegurança; comissão de segurança de insumos e rejeitos químicos e Projeto Sirius.

A diretoria executiva, ou seja, os diretores dos LNs e o diretor administrativo possuem de uma forma geral, atribuições executivas relacionadas diretamente às atividades finalísticas do CNPEM, o Estatuto Social detalha tais atribuições da seguinte forma: cumprir e fazer cumprir o Estatuto e as decisões do Conselho de Administração e do Diretor-Geral; zelar pelo bom funcionamento e o cumprimento das obrigações do CNPEM; implementar as políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades do CNPEM e executar o orçamento; planejar, dirigir e controlar serviços e atividades sob sua responsabilidade; propor ao Diretor-Geral a admissão, demissão, remoção, promoção, comissionamento e punição de funcionários.

A Diretoria Geral é o elo entre o CA e os LNs. Assim, o Diretor Geral ao ter a atribuição de zelar pelo cumprimento dos objetivos do CNPEM e cumprir e fazer cumprir (aqui considerando os LNs e a Diretoria Administrativa) o Estatuto e as decisões do CA e da Assembleia Geral, assume tal função. Nesse sentido, pode se dizer que o Diretor Geral é a figura com função de garantir o andamento das atividades da instância executiva, monitorá-las e prestar contas ao CA. Da mesma forma, tem a função de levar questões para o CA, bem como assegurar que os órgãos finalísticos executem as atividades de forma eficiente para garantir o atingimento dos objetivos da organização (aqueles emanados do CA⁴⁸). Nesse sentido, a função do Diretor Geral, como colocada pelo Estatuto Social do CNPEM e expressada graficamente no organograma, pode ser entendida como um mecanismo de GC, de alinhamento de interesses entre o CA e os níveis executivos e, se assemelha a figura/atribuições de um *Chief Executive Officer* (CEO), função/cargo bastante comum no mundo corporativo privado.

Deve-se chamar atenção, ainda sobre as instâncias de gestão do CNPEM, para alguns aspectos relacionados à Assembleia Geral. Esta estrutura tem papel definido no Estatuto Social do CNPEM, ademais, é caracterizada como um órgão de administração da organização. Este elemento é uma obrigatoriedade do Código Civil, que é trazido pela natureza da pessoa jurídica do CNPEM – associação sem fins lucrativos de direito privado, relaciona-se ao papel dos associados do CNPEM.

O Estatuto Social do CNPEM indica que a Assembleia Geral tem as seguintes competências: eleger, dentre os associados, membro para o Conselho de Administração; conhecer os relatórios de atividades, os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais, a proposta de orçamento e o programa de investimentos do CNPEM; deliberar sobre quaisquer outras matérias de interesse do CNPEM ou que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria.

Como se vê, há um papel estatutário definido para os associados. Na prática o CNPEM usa esta instância de forma limitada. Este é um ponto identificado durante o processo de planejamento estratégico que levou a discussões sobre a recuperação da importância dos associados e da realização da Assembleia Geral, bem como na reflexão trazida pela necessidade de revisão do papel dos associados. Destaca-se a este respeito, que tais discussões são relevantes

⁴⁸ O sentido de emanado aqui é de aprovado, pois o CA aprova um proposta levada pelo Diretor Geral, que por sua vez, seguindo boas práticas de Planejamento Estratégico, deve construir os objetivos da organização em conjunto com representantes da comunidade.

para o Modelo de Governança do CNPEM, tendo em vista que a Assembleia Geral, como aponta a literatura, é um importante mecanismo de alinhamento entre os *stakeholders*. Além do mais, a revisão do papel dos associados, no contexto da Governança Corporativa, pode ser um caminho estratégico na sustentabilidade de uma organização qualificada como Organização Social.

O detalhamento da estrutura dos órgãos executivos, LNs e Diretoria Geral de Administração, podem ser observados no organograma do CNPEM de 22 de março de 2012 (Anexo 5).

A respeito, ainda, da estrutura atual do organograma do CNPEM destacam-se alguns problemas que foram registrados no âmbito das atividades do Planejamento Estratégico ao longo do anos de 2012 e 2013. Os organogramas de cada unidade de execução (LNs; DGA) são específicos, integrados por justaposição e sem padronização das nomenclaturas nos diferentes níveis. A estrutura comum, operativa, está na DGA, embora haja replicações nos LN e comissões temáticas orientadoras complementares (tecnologia da informação e segurança da atividade de pesquisa) fora da DGA. Por fim, alguns LNs organizam-se por laboratórios internos e outros por Programas de pesquisa.

4.2.2 Financiamento das atividades e Recursos Humanos do CNPEM

Este item se destina a apresentar informações sobre o financiamento das atividades e recursos humanos. Destaca-se que as informações sobre o financiamento das atividades referem-se aos recursos liberados via Contrato de Gestão (Tabelas 1 e 2) e aqueles denominados outras fontes (Tabela 3). Os dados apresentados abaixo se referem ao período de 2006 a 2012. Este recorte foi necessário devido em primeiro lugar a uma dificuldade de obter dados para a construção de séries históricas, compreendendo períodos maiores. Contudo, a análise a partir do ano de 2006 é significativa para mostrar o processo de reorganização institucional datado nesta tese a partir do ano de 2007. Ainda a respeito das informações, que serão mostradas abaixo, salienta-se que não foi possível conseguir junto ao CNPEM informações de caráter mais histórico sobre recursos humanos⁴⁹ e outras fontes de recursos.

⁴⁹ A respeito da informações sobre a evolução dos recursos humanos do CNPEM, foi destacado em entrevista que a dificuldade de se obter informações mais organizadas sobre RH se deve ao fato de que no CNPEM havia uma estrutura de carreira muito complicada, com cerca de 700 níveis salariais. Este ponto foi alvo de reestruturação no

As Tabelas 1 e 2 apresentam a evolução do orçamento do CNPEM entre os anos de 2006 e 2010. Tais recursos foram pactuados ainda no âmbito do primeiro Contrato de Gestão. Observa-se que o período a que se refere a Tabela 1 pode ser caracterizado pelo alto grau de incerteza relativo aos repasses dos valores pactuados no CG, a esse respeito vale destacar que os valores pactuados são sempre uma expectativa de orçamento, que pode ter mudanças. Durante estes anos os repasses ocorreram em vários TAs, que por sua vez tiveram datas de assinaturas muito diversas, o que com certeza deve ter acarretado problemas para a gestão, bem como influenciado no cumprimento das metas acordadas. As datas variadas de assinaturas dos Termos Aditivos é um complicador para a gestão da organização.

No ano de 2007 tem-se um contingenciamento de recursos que levou ao não repasse de orçamento para a operação das atividades do então CEBime, sendo que este operou com recursos de projetos de pesquisa e com recursos que haviam sido destinados inicialmente para a fonte de luz síncrotron. A respeito deste fato, foi relatado no RG anual de 2007 que houve a necessidade de suspender as atividades multiusuárias de alguns laboratórios associados aos programas de biologia molecular estrutural e de micro e nanotecnologia, bem como a suspensão do programa de auxílio aos usuários. Tal situação foi parcialmente contornada em dezembro daquele ano.

A partir do ano de 2008 observa-se um aumento expressivo no montante destinado ao Contrato de Gestão da ABTLuS, notadamente devido ao aporte de recursos nas ações “Nova Fonte de Luz Síncrotron” (projeto Sirius) e “Bioetanol” (CTBE). Aqui se tem um reflexo da reorganização institucional da Associação, conforme tratado no item 4.1.3 desta tese, onde recursos começam a ser destinados aos futuros LNs (embriões) que irão compor a nova estrutura organizacional da ABTLuS a partir do ano de 2008, quando o CTBE passa a ser um centro associado.

Planejamento Estratégico realizado recentemente, tendo como resultado um Plano de Carreira e Desenvolvimento (CNPEM, 2013g).

Tabela 1 - Evolução de recursos pactuados e contratados por meio de Contrato de Gestão, 2006-2010 (Valores R\$ 1.000)

Ações	2006		2007		2008		2009		2010	
	Pactuado	Contratado	Pactuado	Contratado	Pactuado	Contratado	Pactuado	Contratado	Pactuado	Contratado
Operação da Fonte de Luz Síncrotron	19.500	18.482	20.239	21.257	22.300	19.755	26.377	28.000	35.095	32.556
Nova Fonte de Luz Síncrotron	0	0	0	0	2.000	2.000	7.000	7.000	11.000	11.000
Biologia Estrutural	2.800	2.367	2.283	0	2.515	0	2.975	0	10.535	10.535
Proteoma	800	500	800	0	900	0	1.000	0	0	0
Nanotecnologia	2.000	0	2.000	1.000	2.200	0	2.500	0	0	0
Bioetanol	0	0	0	0	30.975	30.975	38.025	38.025	42.200	13.000
FNDCT/Ações Transversais	0	0	0	0	0	8.200	0	0	0	0
Total	25.100	21.349	25.322	22.257	60.890	60.930	77.877	73.025	98.830	67.091

Fonte: CNPEM, Relatórios do Contrato de Gestão, 2006-2010.

Sobre da Tabela 2 vale comentar que seria mais interessante demonstrar a evolução dos recursos orçamentários, de forma contínua na Tabela 1. Contudo, a separação da evolução orçamentária em 2 tabelas fez-se necessária, em primeiro lugar devido a forma como as informações estavam disponibilizadas nos Relatórios dos Contratos de Gestão, em segundo lugar, porque a estrutura orçamentária, assim como a institucional, mudou e a Tabela 2 expressa tal mudança.

Tabela 2 - Evolução de recursos pactuados e contratados por meio de Contrato de Gestão, 2011-2016 (Valores R\$ 1.000)

Descrição	2011		2012		2013	2014	2015	2016
	Pactuado	Executado	Pactuado	Executado	Pactuado	Pacutado	Pacutado	Pacutado
LNLS*	26,9	28,3	28,2	47,3	29.602	31.082	32.637	34.268
LNBio	11,1	9,1	11,6	10,3	12.196	12.806	13.446	14.118
CTBE	24,9	20,3	26,2	28,9	27.483	28.857	30.300	31.816
LNNano	7,5	4,3	7,9	5,5	8.269	8.682	9.116	9.572
DA e DGA**	0,0	15,0	0,0	19,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	70,4	77,0	73,9	111,6	77.550	81.427	85.499	89.774

Fonte: CNPEM, Relatórios do Contrato de Gestão, 2011-2012.

*Refere-se a soma de recursos do LNLS e do Projeto SÍRIUS.

**Diretoria Geral (DA) e Diretoria Geral Administrativa (DGA) (atual Diretoria Administrativa - DA). Sobre o montante executado pela DA e DGA, destaca-se que no Contrato de Gestão não consta especificamente recursos destinados a tais instâncias.

Ainda sobre a forma como as informações estão disponíveis, destaca-se que até o ano de 2010 os Relatórios dos Contratos de Gestão traziam a informação de valores pactuados e contratados (ver Tabela 2). A partir do ano de 2011 a informação sobre o orçamento traz o montante executado e não faz referência aos valores contratados. Sendo assim, a Tabela 2 apresenta valores pactuados e executados para os anos de 2011 e 2012. O valor executado pode ser superior ao que foi pactuado, como pode ser também inferior, tendo em vista, que este montante corresponde aos recursos liberados e executados, com dependência do orçamento que é aprovado na Lei Orçamentária Anual (LOA) e, do mesmo modo, contemplam recursos do exercício anterior, que ficaram com execução programada para o próximo exercício (ano seguinte). Os recursos destacados nesta Tabela 2 são representativos dos valores de uma ação de atividade orçamentária, que inclui todos os LNs e projetos específicos, como é o caso do Projeto SÍRIUS.

Tabela 3 - Recursos extra Contrato de Gestão, 2011 e 2012 (Valores R\$ 1.000)

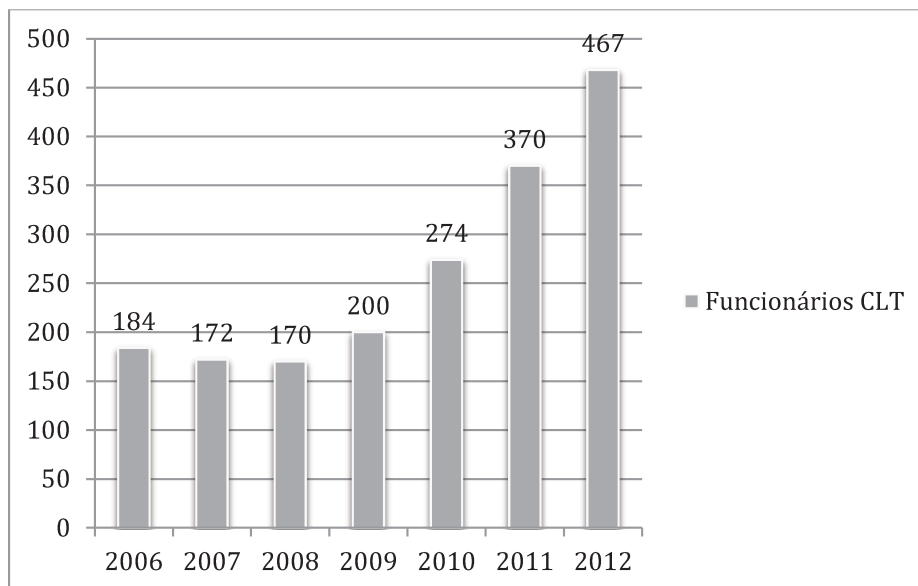
Fontes	2011	2012
Convênios e Projetos	7,2	12,2
Prestação de Serviço	0,5	0,5
Rendimentos Financeiros	6,4	6,2
Outras Receitas	0,3	0,2
Total	14,4	19,1

Fonte: CNPEM, Relatórios do Contrato de Gestão, 2011-2012.

A Tabela 3 apresenta a distribuição das diversas outras fontes de financiamento das atividades do CNPEM, destaca-se que convênios e projetos são o maior peso desta arrecadação, sendo que esta fonte refere-se aos projetos de P&D realizados com recursos de agências de fomento e contratos com o setor produtivo.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do número de funcionários do CNPEM, contratados via sistema CLT. Como se pode observar tem um aumento de pessoal a partir do ano de 2008. Este aumento também pode ser remetido a incorporação do CTBE como um laboratório associado.

Gráfico 1 - Evolução de pessoal contrato CLT, CNPEM, 2006-201



Fonte: Área de Recursos Humanos do CNPEM, 2013.

A Tabela 4 apresenta o detalhamento das categorias de recursos humanos do CNPEM para os anos de 2011 e 2012. Nota-se que a força de trabalho do CNPEM é formada por pessoal contratado via CLT e também por pesquisadores associados, bolsistas, estagiários e servidores públicos cedidos do CNPq. A este respeito vale salientar que os pesquisadores associados são aqueles que têm dedicação parcial às atividades de P&D empreendidas no CNPEM e que os bolsistas e estagiários complementam a necessidade de pessoal dedicado à P&D. Ainda a Tabela 4 mostra que houve durante entre os anos de 2011 e 2012 um aumento expressivo no número de pessoal dedicado às atividades de gestão, apoio à pesquisa, bolsistas e estagiários. Este aumento pode ser relacionado ao crescimento do Centro nos últimos anos, ocasionados pelo surgimento dos novos LNs (CTBE, LNBio e LNNano).

Tabela 4 - Distribuição de recursos humanos por categoria gerencial, CNPEM, 2011 e 2012

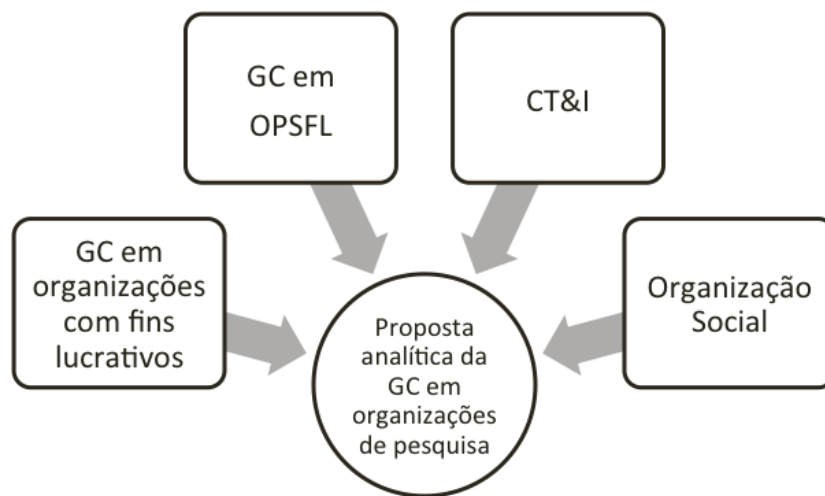
Categoria	2011						2012					
	LNLS	LNNano	LNBio	CTBE	DG e DA	Total CNPEM	LNLS	LNNano	LNBio	CTBE	DG e DA	Total CNPEM
Pesquisador	18	10	17	15	-	60	21	11	18	14	-	64
Especialista	32	7	6	21	2	68	36	7	5	26	2	76
Apoio à pesquisa	64	9	22	31	6	132	92	9	34	53	-	188
Pessoal de Gestão	5	2	5	7	59	78	5	3	6	5	91	110
Pessoal de Infraestrutura e Manutenção	3	-	-	-	29	32	2	-	-	-	27	29
TOTAL CLT	122	28	50	74	96	370	156	30	63	98	120	467
Pesquisadores Associados	1	-	2	3	-	6	4	-	-	6	-	10
Bolsistas	16	10	91	29	-	146	14	20	95	54	-	183
Estagiários	14	6	3	8	-	31	24	12	10	18	5	69
Servidores Cedidos - CNPq	3	-	-	-	7	10	3	-	-	-	6	9
TOTAL GERAL	278	72	196	188	199	563	201	62	168	176	131	738

Fonte: Área de Recursos Humanos do CNPEM, 2013.

4.3 Análise do sistema de Governança Corporativa do Centro Nacional de Pesquisa em Materiais e Energia (CNPEM)

Este item apresenta a análise do sistema de Governança do CNPEM. Destaca-se que a proposta analítica, recuperada no quadro 4, foi construída a partir de elementos identificados na literatura que trata do tema de Governança Corporativa notadamente em organizações que visam o lucro e naquelas privadas sem fins lucrativos (OPSFL). Contudo, considerando que o objetivo desta tese é analisar a Governança Corporativa em organizações de pesquisa, a proposta analítica observou também, em sua construção, os elementos trazidos pela natureza complexa e específica das atividades de ciência, tecnologia e inovação e pelas especificidades do planejamento e da gestão destas atividades. Ademais, foi necessário incluir aspectos do estudo de caso proposto nesta tese, o fato do CNPEM ser qualificado como Organização Social. A Figura 3 representa os elementos utilizados na construção da proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa em Organizações de Pesquisa, qualificadas como OS, conforme proposto no Capítulo 3. O Anexo 5 apresenta um quadro que sumariza todos os elementos da proposta analítica.

Figura 3 - Elementos da proposta analítica para análise de sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa.



Fonte: Organizado pela autora

Ainda a respeito do estudo de caso, aspectos específicos foram identificados por meio da recuperação do processo que redundou na criação do Modelo de Organização Social, notadamente de cunho histórico, referente a Reforma da Administração Pública ocorrida no Brasil no final da década de 1990⁵⁰. Além disso, a pesquisa sobre a trajetória institucional do CNPEM⁵¹ também trouxe importantes contribuições para compreensão do contexto no qual a organização está inserida, permitindo assim uma análise mais completa da Governança Corporativa no CNPEM.

Cabe destacar, antes de iniciar a análise dos mecanismos, que o exame da trajetória institucional do CNPEM, permitiu identificar que o sistema de Governança Corporativa desta organização surge com a criação da Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS), tendo em vista que a natureza jurídica desta organização prevê como órgãos de administração a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e uma Diretoria⁵². Este sistema ganha maior relevância quando a ABTLuS se qualifica como uma OS e, com isso, os elementos de acompanhamento e avaliação (controle social) são incorporados ao sistema de GC do CNPEM, que de certa forma, ao longo dos anos, vai indicar novos canais de alinhamento entre os interesses do Governo/MCTI (que por sua vez pode ser identificado como o Principal, pelo menos em tese, dado que responde pela grande maioria dos recursos orçamentários do CNPEM) e do CNPEM (o Agente)⁵³.

O aspecto da necessidade do alinhamento de interesses fica mais evidente, nos anos mais recentes, com a reorganização institucional do CNPEM, expressada de forma resumida pela criação de novos Laboratórios Nacionais (LNBio, CTBE e LNNano), que passam a ser operados pelo CNPEM, além do LNLS. Nesse sentido, esse processo de reorganização institucional impõe

⁵⁰ Apresentado no Capítulo 2.

⁵¹ Apresentado na primeira parte do presente Capítulo.

⁵² Este aspecto, conforme relatado na introdução desta tese, foi considerado como critério para a seleção do CNPEM como estudo de caso.

⁵³ Na verdade, o que vimos nesta tese é que há certa confusão entre as figuras do Principal e do Agente, uma vez que, rigorosamente falando, o Principal é o Conselho de Administração e o Agente a Direção do Centro. Entretanto, a situação do CNPEM é particular porque há uma triangulação entre MCTI, CA e Diretoria. Embora o MCTI esteja representado no Conselho, ele age em paralelo definindo diretamente com o Centro um Contrato de Gestão no qual se definem objetivos e indicadores a serem cumpridos. Embora o CA delibere sobre o CG, há uma situação de duplo Principal: Governo e Conselho com um único Agente. O quanto dessa duplicidade de comando traz problemas de governança poderá variar entre quase nada (forte alinhamento) a muito (forte desalinhamento). O paralelismo entre os “Principais” torna instável a governança do CNPEM. Em tese, o alinhamento com o Governo deve ocorrer dentro do Conselho, por meio de seus representantes. De alguma forma, o modelo de governança do Centro deve equacionar este ponto.

desafios a serem tratados no âmbito da Governança Corporativa. O que será destacado na análise que se segue.

Na verdade, o que vimos nesta tese é que há certa confusão entre as figuras do Principal e do Agente, uma vez que, rigorosamente falando, o Principal é o Conselho de Administração e o Agente a Direção do Centro. Entretanto, a situação do CNPEM é particular porque há uma triangulação entre MCTI, CA e Diretoria. Embora o MCTI esteja representado no Conselho, ele age em paralelo definindo diretamente com o Centro um Contrato de Gestão no qual se definem objetivos e indicadores a serem cumpridos. Embora o CA delibere sobre o CG, há uma situação de duplo Principal: Governo e Conselho com um único Agente⁵⁴. O quanto dessa duplicidade de comando traz problemas de governança poderá variar entre quase nada (forte alinhamento) a muito (forte desalinhamento). O paralelismo entre os “Principais” torna instável a governança do CNPEM. Em tese, o alinhamento com o Governo deve ocorrer dentro do Conselho, por meio de seus representantes. De alguma forma, o modelo de governança do Centro deve equacionar este ponto.

Pode-se observar no Anexo 5 o referencial analítico utilizado para o estudo do sistema de GC do CNPEM. A título de lembrança os mecanismos trabalhados neste referencial são: Conselho de Administração, Incentivos aos executivos, Incentivos aos membros de Conselhos de administração, Concentração acionária, Conselho Fiscal, Comitê Técnico Científico, Comitê de usuários, Direção, Assembleias Gerais, Ambiente de controle, Transparência e divulgação de informações, Conduta e conflito de interesses, Legislação, Aquisição hostil, Mercado de Trabalho dos executivos, Competição no mercado de produtos e Fiscalização dos agentes de mercado. Destaca-se ainda, que tais mecanismo foram discutido a luz das especificidades trazidas pela complexidade dos processos de C,T & I, natureza jurídica da organização e qualificação como Organização Social.

Dentre os mecanismos de Governança Corporativa destacados anteriormente (também relacionados no Anexo %) quatro deles não se aplicam ao caso do CNPEM, quais sejam: Incentivos aos membros de Conselhos de Administração, Concentração Acionária, Aquisição Hostil e Fiscalização dos Agentes de Mercado. Assim, abaixo discutimos os mecanismos que se aplicam ao estudo da Governança Corporativa no CNPEM.

⁵⁴ O fenômeno que denominamos de duplo Principal é uma discussão que deve ser levada ao âmbito mais teórico e conceitual, considerando uma proposição de agenda de pesquisa, tendo em vista, que tal discussão não foi identificada na revisão teórica realizada nesta tese.

4.3.1 Conselho de Administração (CA)

O Conselho de Administração (CA) do CNPEM é um mecanismo que já existe no sistema de GC, regulamentado no Estatuto Social, tendo sua composição e competências definidas em tal norma jurídica, conforme destacado na seção 4.3 deste capítulo. A respeito deste mecanismo, salientamos que:

- Esta instância possui função deliberativa e fiscalizadora, com competência para a tomada de decisão de nível estratégico. O que corresponde ao que é apontado pela literatura a respeito de Conselhos de Administração. O CA delibera acerca de linhas gerais das políticas, diretrizes e estratégias do CNPEM. Fiscaliza a gestão do Diretor Geral, bem como, examina os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos, além de apurar faltas cometidas pelo Diretor-Geral e aplicar penalidades cabíveis. Também examina e aprova o Plano Diretor do CNPEM, proposta de Contrato de Gestão e termos aditivos, planos de trabalho, proposta de orçamento anual, relatórios do Contrato de Gestão, dentre outros documentos.
- Considerando tais competências destaca-se que o CA deve atuar de forma ativa na tomada de decisão estratégica, levando em conta sempre a missão institucional e os elementos trazidos tanto pela qualificação de OS quanto pela atividade de C,T&I. A qualificação como OS leva ao CA a necessidade de considerar a natureza dos serviços prestados por estas organizações (serviços de interesse público); o aspecto do controle social e a avaliação por resultados. A atividade de C,T&I, por sua vez, coloca elementos que são indispensáveis ao CA, como o perfil do conselheiro, que deve ir além dos requisitos básicos e, tomar em conta os aspectos da meritocracia, da excelência científica e do reconhecimento pelos pares, típicos dos profissionais que atuam com C, T & I. O outro elemento trazido por esta última especificidade refere-se ao reconhecimento pelo CA de uma instância que é institucionalmente legitimada pela comunidade científica interna e externa, Comitês Científicos ou Conselhos Técnicos Científicos. Tal reconhecimento é de grande importância para validação das decisões do CA junto a comunidade científica, podendo ser assim, um instrumento eficiente para o alinhamento de interesses entre o CA e a comunidade científica.

- Outro elemento que deve ser destacado, em relação aos mecanismos de alinhamento entre o CA, demais órgãos do sistema de GC e *stakeholders*, refere-se ao fato de que o CNPEM é uma organização privada e sua missão institucional contempla outros objetivos estratégicos, além daqueles trazidos pela condição da qualificação como OS, ou seja, vão além do objetivo de oferecer um serviço de interesse público e/ou contribuir para promoção de políticas públicas governamentais.
- A respeito do tamanho e composição do CA do CNPEM. A literatura indica, que os conselhos que possuem um número entre 8 a 10 membros são mais eficientes. O CA do CNPEM possui 15 membros. Acerca da composição, destaca-se que é necessário identificar como os membros indicados pelo MCTI têm levado ao CA demandas deste órgão (entidade supervisora do contrato de gestão). Tal ponto, como destacado acima, relaciona-se com os possíveis conflitos de interesses que poderão ocorrer de forma mais acentuada, caso os indicados do MCTI não expressem claramente as necessidades da entidade supervisora, o que poderá ter impactos tanto nas estratégias corporativas (p.e. Plano Diretor) quanto no processo de definição do Contrato de Gestão. Este impacto se refere, ponto que já discutido anteriormente neste capítulo, à possibilidade de paralelismo entre Conselho e MCTI, criando sinais dissonantes. Informações colhidas por meio de entrevistas realizadas no âmbito do CNPEM indicam que o tamanho e composição do CA desta organização não são elementos que levam a pouca eficiência desta instância, tendo em vista, que as reuniões são consideradas produtivas e que é frequente uma pauta extensa, com um grande número de documentos a serem aprovados. Ainda sobre a eficiência do CA, as entrevistas também mostraram que há comprometimento dos conselheiros, tal ponto foi levantado ao se analisar a vinculação institucional, bem como os cargos e/ou funções exercidas pelos conselheiros. Sobre a indicação dos membros que representam o MCTI, considerando o vínculo institucional destes conselheiros, notou-se que nenhum dos cinco indicados possuem vínculo direto com o MCTI. Este aspecto remete ao que foi colocado anteriormente sobre a triangulação entre Governo, Conselho e Diretoria do CNPEM. Informações colhidas por meio de entrevistas dão indícios de que os membros indicados do MCTI não têm alinhamento com os negociadores do Contrato de Gestão no Ministério. Este é um ponto crítico porque, *ipso facto*, coloca uma situação

de duplo Principal: Conselho e MCTI. A importância relativa dessa situação dependerá do nível de (des) alinhamento entre os dois “Principais”.⁵⁵

- O exame das atas das reuniões do CA permitiu constatar que não está claro no sistema de GC do CNPEM a definição de seus *stakeholders*. O breve estudo da trajetória institucional do CNPEM realizado nesta tese indica que a confusão de papéis entre o duplo Principal poderia ser atenuado caso os *stakeholders* estejam bem identificados e suas relações sejam especificadas com clareza para o Centro. A relação do MCTI com o Conselho e com o Centro propriamente dito poderia ser regida por estratégia deliberada de conhecida de diferenciação dos *stakeholders* e de como ser considerados no modelo de governança. A dificuldade em identificar o Governo/MCTI como *stakeholder* diferenciado pode ser devida ao fato de que ele não aponta claramente as diretrizes a serem seguidas pelo Centro, sendo que este aspecto tem impactos no processo de acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão. O ponto da triangulação entre Governo, Conselho e Diretoria do CNPEM também pode ser remetido a um aspecto histórico da trajetória institucional do CNPEM, mais especificamente do LNLS, onde a singularidade da organização (e da informação que o Agente dispõe) não encontra no Ministério (pouco preparado para esse “diálogo”) interlocutores com capacidade de definir prioridades.

4.3.2 Assembleias Gerais de Associados

- A Assembleia Geral é apontada na literatura, que trata de GC, como um órgão soberano da organização. Tem competência, dentre outras, para tratar de assuntos como os direitos e deveres dos associados/sócios/colaboradores, a partir de seus diferentes perfis, bem como a escolha de seus representantes junto ao Conselho de Administração.
- No CNPEM tal mecanismo encontra-se regulamentado pelo Estatuto Social do CNPEM. A relação desta instância com as demais é via CA e está prevista no Estatuto Social.

⁵⁵ Há um ponto interessante da governança de organizações de C, T & I referente à assimetria de informação que diz respeito à elevada especialização da atividade de pesquisa nos diversos campos do conhecimento, o que pode colocar dificuldades de comunicação entre o Centro e seu Conselho ou mesmo entre aquele e o Ministério, fazendo com que muitas vezes o Agente pautar o Principal. Isto não chega a ser um problema incontornável nem exclusivo de organizações de pesquisa, mas deve ser levado em conta nos modelos de governança de instituições dessa natureza.

Quanto a sua implementação, há indícios de que tal instância não tem um funcionamento efetivo, tendo em vista, em primeiro lugar, o número reduzido de associados (não chega a uma dezena) e, em segundo, a constatação de que as assembleias não ocorrem nem mesmo na periodicidade definida no Estatuto Social.

- Outro aspecto que leva ao questionamento acerca do papel da Assembleia Geral como órgão da administração do CNPEM, ou seja, um mecanismo de Governança Corporativa, relaciona-se com a importância dada ao papel dos associados nesta instância. Este é um ponto bastante questionável tendo em vista a natureza jurídica do CNPEM, associação privada sem fins lucrativos⁵⁶. Evidências colhidas por meio de entrevistas apontam que até pouco tempo atrás não havia um consenso no âmbito do CA a respeito da importância das Assembleias, bem como do papel dos associados, nesta instância. Tal ponto pode ser evidenciado pelo fato de que não havia movimento para revitalizar as Assembleias, assim como para aumentar o número de associados, que se resumiam em seis associados até o ano de 2012. Mais recentemente, como fruto do planejamento institucional, o CNPEM tem realizado esforços para ampliar seu corpo de associados.
- Embora presente no Estatuto como órgão da administração do CNPEM, a Assembleia não tem sido vista nem tem atuado como tal. Esta visão parece ter sido alterada, tendo em vista, que este foi um ponto bastante discutido no âmbito das atividades de planejamento estratégico. Obtendo como reflexo a inclusão dos direitos e deveres dos associados em versão recente do Estatuto Social (Anexo 4), bem como o aumento no número de associados, que recentemente (julho de 2013) passou de seis para quinze. Ademais, o movimento para aumentar o número associados foi precedido por uma discussão acerca do perfil “ideal” de associado ao CNPEM, tendo como diretriz a sustentabilidade político-institucional da organização.
- Tendo em vista que o reconhecimento tanto da importância da Assembleia Geral quanto do papel dos associados já ocorreu, sugere-se, com a finalidade de dar maior eficiência para este mecanismo o estabelecimento de uma política específica de relacionamento com associados, destacando os aspectos, além da sustentabilidade político institucional, a legitimidade e o reconhecimento na comunidade científica e empresarial e na sociedade.

⁵⁶ Sobre a natureza jurídica do CNPEM, destaca-se que o Código Civil Brasileiro coloca que sob pena de nulidade, o estatuto da associação deve conter, dentre outros, os direitos e deveres dos associados.

4.3.3 Direção

- A Direção, como o CA, são órgãos totalmente implantados e regulamentados pelo Estatuto Social, com competências claras tanto para o Diretor Geral quanto para os Diretores dos LNS e Administrativo. Suas competências, destacadas no regulamento, são compatíveis com o que se observa nas boas práticas de governança e corresponde com a função de um mecanismo de alinhamento.
- Salienta-se que houve uma preocupação do CA em deixar claro quais são as atribuições/competências da Diretoria no Estatuto Social. Este ponto é importante para minimizar conflitos de interesses, bem como o alinhamento teórico entre o CA, a Diretoria e demais níveis organizacionais do CNPEM.
- Por outro lado, o alinhamento dentro da Diretoria, entre o Diretor Executivo (com papel de CEO) e os demais diretores, é assunto que precisa de melhor definição, se não no Estatuto, que não é peça para isso, pelo menos no Regimento, ora em construção pelo CNPEM. É preciso ter claro que a relação Agente Principal não se esgota nos mecanismos de alinhamento e transparência entre CA e CEO. É preciso que toda a Direção tenha seus próprios mecanismos, coerentes e subsidiários, por suposto, com o alinhamento entre o CEO e o Conselho de Administração. Reuniões de Diretoria com pauta e ata estruturada, comunicados aos colaboradores, comunicados aos *stakeholders*, discussão estratégica sistemática etc., são elementos que ampliam a Governança Corporativa e, se não garantem convergências, ao menos criam condições para tal.

4.3.4 Conselho Fiscal

- O Conselho fiscal é um mecanismo que não existe no CNPEM. É uma instância de caráter facultativo e tem como principal função assessorar o CA por meio do examine e da análise de demonstrações financeiras da organização.
- O CA entende que não é necessário a implantação deste mecanismo, tendo em vista, que o conselheiros não têm dificuldades para a interpretação de informações contábeis e

financeiras. Como a indicação das boas práticas para GC também coloca que tal mecanismo é de caráter permanente ou não, o CNPEM pode criar o Conselho Fiscal quando for necessário.

- Considerando que a principal fonte orçamentária é o Contrato de Gestão e que a maior parte dos recursos adicionais vem de agências de fomento, cujas regras de controle são conhecidas e fiscalizadas pelas próprias agências, um conselho fiscal poderia ajudar, mas não parece imprescindível às características da organização.

4.3.5 Comitê Científico

- O Comitê Científico, tem a função de orientar e assessorar o planejamento das atividades científicas e tecnológicas. Pode ter a participação de membros internos e externos. Esta instância é bastante comum em organizações de pesquisa, denominados de Conselhos Técnicos Científicos, e cumprem uma função essencial na governança de um centro de pesquisas na medida em que assumem papel de referência para o core business da organização: ciência na fronteira do conhecimento. Mal comparando, o conselho científico pode atuar como uma instância de fiscalização dos rumos das atividades do Centro.
- No âmbito da GC, tal instância, seguindo boas práticas, deve ter o status de um comitê assessor ao CA. Nesse sentido, deve ter a função de assessorar decisões estratégicas tomadas no âmbito do CA, principalmente aquelas relativas aos investimentos no portfólio corporativo (programas, projetos e atividades relacionadas à produção do conhecimento). O apoio deste Comitê à tomada de decisão no âmbito do CA pode ser também uma forma de legitimar as ações desta instância perante a comunidade científica, ou seja, uma forma de alinhar interesses e prestar contas aos *stakeholders*.
- No CNPEM existe atualmente um Comitê Científico internacional, mas destaca-se que esta instância, no modelo em que se encontra, deve ser revisada a fim de se tornar um mecanismo de alinhamento no âmbito da GC do CNPEM, considerando as atribuições destacada no item anterior. Destaca-se que este Comitê foi concebido inicialmente para atender o LNLS. A relação entre esta instância e CA ocorre por meio da apresentação de suas recomendações aos conselheiros. No entanto, para seguir boas práticas, é preciso que

o Comitê Científico tenha alcance de todo o Centro e que seja uma instância assessora do Conselho. Para uma relação mais eficiente, ou seja, a fim de garantir que ocorra a interação entre CA, Diretoria e Comitê Científico, um ponto a ser revisado seria a composição dos membros que participam desta instância, privilegiando um perfil que possa dar maior efetividade para esta relação/interação, sem deixar de lado o aspecto de meritocracia trazido pela especificidade de C,T&I.

4.3.6 Comitê de Usuários

- O mecanismo Comitê de Usuários tem a função de assessorar a tomada de decisão no âmbito do CA em assuntos relacionados à qualidade do atendimento dos usuários. Pode ser caracterizado como um mecanismo de alinhamento de interesses entre o prestador de serviços (CNPEM) e os seus usuários/clientes. Responde também ao aspecto da prestação de serviço de interesse público.
- A relação/alinhamento entre o Comitê de Usuário e o CA, no sentido apresentado acima, deverá se dar via Diretoria, notadamente os Diretores dos LNs, no sentido de levar as necessidades/informações dos usuários ao CA, considerando que o contato direto entre o usuário e o CNPEM ocorre no âmbito das instalações abertas (LNs).

4.3.7 Incentivos aos Executivos

- Este é um mecanismo que não está implantado no CNEPM. Pode ser considerado um importante mecanismo de alinhamento entre o CA e Diretoria, tendo em vista, que a remuneração de um executivo (fixa ou variável) pode delimitar o grau de alinhamento entre os seus interesses e os dos acionistas e demais partes interessadas. Para o caso do CNPEM algumas ressalvas devem ser feitas a respeito deste mecanismo.
- Deve-se tratar de um sistema de incentivos aos executivos, que pode ser de natureza pecuniária ou não. Tal sistema deve ser atrelado ao cumprimento da missão institucional, ou seja, deve ser vinculado ao cumprimento de objetivos e metas relacionados à missão institucional e que são pactuados anualmente nos planos de trabalho. Criando um

mecanismo em que o incentivo do executivo é vinculado ao desempenho corporativo, com intuito de minimizar o conflito de interesses entre os *stakeholders* e executivos.

- A especificidade de ser uma organização de pesquisa também deve ser levada em conta na estruturação de um sistema de incentivos aos executivos, com a lembrança de que os investimentos e, por consequência, os resultados destas organizações, têm uma particularidade, são incertos e de alto risco (conceito de indeterminação apresentado no capítulo 3). Esta vinculação se faz necessária para não inibir a tomada de decisão do executivo.
- Há mais um ponto importante para o caso do CNPEM, que se refere à estrutura atual da diretoria. A relação hierárquica entre Diretor Geral e Diretores de Laboratórios e Administrativo exigiria um modelo integrado de cumprimento de metas de forma a mensurar corretamente o trabalho de cada nível na consecução de metas.
- O modelo para tornar viável o incentivo aos executivos pode assumir diversas formas: por LN, com ou sem rebatimento para os níveis hierárquicos inferiores (preferencialmente, com); ou do conjunto da diretoria, forçando o modelo de diretoria executiva, ou mesmo colegiada. Evidentemente que a discussão do modelo de diretoria não depende desse mecanismo específico (incentivos aos executivos) e pode ocorrer caso o modelo hierárquico não opere a contento.

4.3.8 Ambiente de controle

- O mecanismo Ambiente de controle refere-se aos sistemas de controle interno e externo. O interno tem relação com a geração de informação (financeira e de uso de recursos de maneira geral) confiável, que consigam transmitir sentimento de tranquilidade pela eficiência e eficácia demonstradas. O externo, por sua vez, envolve os mecanismos de auditoria externa das demonstrações financeiras, bem como a avaliação do sistema de controle interno da organização.
- Este mecanismo encontra-se parcialmente implementado no âmbito da GC do CNPEM. A prática da auditoria externa é frequente na organização, contudo a auditoria interna está em processo de implantação. Salienta-se que este mecanismo é instrumento efetivo de alinhamento de interesses devido ao fato de minimizar a assimetria de informações e deve

ser usado com a finalidade de avaliar e monitorar a gestão, favorecendo o cumprimento da missão institucional.

- Com relação à implantação da auditoria interna, destaca-se o elemento da independência deste mecanismo, a fim de dar maior credibilidade aos seus relatórios. Ademais, além das funções clássicas, a auditoria interna deve preparar a instituição para as auditorias externas independentes, atualmente realizadas no CNPEM pela empresas *Ernerst & Young* (E&Y) e auditorias da Controladoria Geral da União (CGU). Além disso, a auditoria interna deverá levar em consideração em suas atividades os indicativos dos seguintes documentos: Lei das Organizações Sociais (OSs); Contrato de Gestão com o MCTI; Estatuto Social do CNPEM; dentre outros. Regulamentos vigentes no CNPEM.

4.3.9 Transparência e divulgação de informações

- O mecanismo de Transparência e divulgação de informações refere-se à organização e disseminação de informações, compreendendo: geração de informações exigidas ou não por lei; público para o qual as informações serão divulgadas; identificação de quem está autorizada a divulgar as informações em nome da organização; e de que modo às informações relevantes são coletadas e verificadas e quem é o responsável por isso.
- Embora a informação exista e circule, um mecanismo sistemático de transparência e divulgação de informações não se encontra implantado no CNPEM,. A partir de discussões durante o planejamento estratégico, tem-se uma perspectiva de elaboração de um Plano Estratégico de Comunicação, que irá considerar diferentes meios de comunicação, tipos de informação e dirigido a diferentes categorias de *stakeholders*. Esta proposta é condizente com princípios e práticas da boa Governança Corporativa, contudo salientam-se alguns aspectos que deverão servir de base para tal proposição. São eles: (i) referenciar as Missões e as Visões do CNPEM e dos LNs, (ii) controle social (Lei das OS), que remete a prestação de contas às diversas partes interessadas, envolvendo o poder público, cidadãos, comunidade científica, entre outros; (ii) em organizações de C, T &I a política de transparência e divulgação de informações deve se atentar para os diferentes públicos-alvo, que demandam traduções diferenciadas acerca dos resultados destas

organizações, como por exemplo os pares (comunidade científica), mercado e demais atores da sociedade.

4.3.10 Conduta e conflito de interesses

- O mecanismo de Conduta e conflito de interesses está totalmente implantando no CNPEM. Este é um mecanismo voltado para o contorno de conflitos de interesse, deve retratar a cultura da organização, com destaque para responsabilidade social e ambiental, bem como apresentar caminhos resolução de dilemas de ordem ética.
- O Centro conta com um Código de Conduta e um Comitê de Ética. A indicação, seguindo as boas práticas de GC, é para a ampla divulgação do Código de Conduta e de que a nomeação dos membros do Comitê Ética fique a cargo do Conselho de Administração.

4.3.11 Legislação

- A Legislação é compreendida como um mecanismo de alinhamento de interesses, a partir da consideração de que oferece uma maior proteção aos *stakeholders*, notadamente ao Principal. Para o caso do CNPEM a Lei n. 9.637/1998 (Lei das OS) apresenta alguns elementos que podem ser também considerados como uma proteção aos *stakeholders*. O controle social previsto em tal legislação é um exemplo de proteção no sentido de maior transparência dos resultados corporativos. Relaciona-se também com aspectos ligados diretamente aos princípios da boa governança (responsabilidade corporativa, transparência e *accountability*) e trazem para a GC em OSs elementos como publicização das informações, considerações acerca das dimensões sociais e ambientais (além da econômica), necessidade sistemas de avaliação de impactos e resultados.

4.3.12 Mercado de Trabalho dos executivos

- Este mecanismo está relacionado com a posição dos executivos da organização no mercado de trabalho. Também associado ao risco de prejuízo de reputação da organização. Este é um mecanismo importante de alinhamento entre o principal e o agente, pois o executivo deve buscar a excelência em sua gestão a fim de garantir a geração de valor e o melhor desempenho da organização.
- Para o CNPEM este mecanismo estaria garantido pelo Estatuto que recomenda a formação de um comitê de busca para a seleção de novos executivos. Entretanto, este comitê de busca hoje não tem procedimentos estabelecidos em regimento, o que sempre deixa aberta a possibilidade de interpretações e formas de condução variadas do processo de busca por parte do Conselho.

4.3.13 Competição no mercado de produtos

- Para organizações que atuam com C,T&I, tal mecanismo pode ser considerado no sentido de que é necessário oferecer um produto de excelência (conhecimento científico e tecnológico), que deve ser caracterizado como o estado da arte para garantir o reconhecimento da organização (competitividade/prestígio) perante a comunidade científica, bem como no mercado, no caso de inovações tecnológicas o que também se vincula à legitimidade social da organização. As exigências são de natureza científica e tecnológica e, quando se tratar de inovações, são de mercado.
- O cenário da pesquisa científica e da inovação de base tecnológica é cada vez mais competitivo. A reputação da organização e das capacidades individuais dos pesquisadores são alavancas essenciais para a competitividade de uma organização de pesquisa. O modelo de governança deve se voltar para que esta competitividade seja crescente.
- No caso da vinculação da organização com o mercado, fato cada vez mais presente no dia-a-dia dessas organizações, é preciso que o modelo preveja formas de articulação com o mercado, não para vender produtos, mas para inserir-se no processo de inovação, transferindo conhecimento na forma de tecnologia e serviços de forma competitiva.

Conclusões do Capítulo 4

O objetivo deste capítulo foi analisar o modelo de Governança Corporativa do CNPEM. Tal análise foi fundamentada pela Proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa construída nesta tese. Destaca-se também que os elementos apresentados e discutidos na seção que tratou da trajetória institucional do CNPEM contribuíram para a análise.

A Governança no CNPEM (e de organizações de pesquisa de maneira geral) tem nos princípios de Governança Corporativa um ponto de partida importante para seu modelo organizacional. Devem ser identificados os *stakeholders*, com a finalidade de propor orientações para relacionamento da organização com as diversas partes interessadas, que também deve levar em conta as especificidades institucionais. Acerca do relacionamento com os *stakeholders* a organização deve focar principalmente nos seguintes mecanismos: Transparência e divulgação de informações, Ambiente de Controle, Assembleia Geral dos Associados; Comitês de Usuário e Científico.

Ainda destaca-se que o aspecto apontado sobre a composição do CA deve ser considerado em um processo, que provavelmente ocorrerá, de revisão do sistema de GC,. Acredita-se que a consideração de tais aspectos poderá dar uma maior eficiência e efetividade a gestão do Centro e refletirá de forma positiva no desempenho corporativo do CNPEM. Destaca-se, ainda, que tais sugestões poderão ser incorporadas em revisões futuras do sistema, pois se acredita este deverá evoluir de acordo com o seu processo de implantação, assim como, com as mudanças no contexto institucional da organização.

Conclusões

O estudo empreendido nesta tese mostra que a aplicação de práticas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa pode resultar em modelos organizacionais mais bem alinhados e, por isso, potencialmente mais eficazes para a competitividade dessas organizações. As práticas de GC, cuja origem está nos modelos organizacionais empresariais, são referência e podem ser adequadas para outros modelos jurídicos (organizações privadas sem fins lucrativos) e para as especificidades de C, T & I (natureza complexa e específica e particularidades do planejamento e da gestão dessas atividades). Os impactos positivos verificados na literatura para organizações com modelos apropriados de governança (notadamente empresas, mas não apenas) podem, desta forma, ser estendidos para organizações de pesquisa (ainda que seja necessário comprová-los, os impactos de bom alinhamento tendem a melhorar o desempenho e a reputação de longo prazo das organizações de um modo geral).

Uma das conclusões que se pode obter é que é necessário pensar em GC quando se trata de organizações de pesquisa, principalmente devido ao fato de que tais organizações encontram-se, notadamente a partir do início do presente século, em um contexto de relacionamento com um ambiente externo novo, considerado muito mais competitivo, devido à incorporação de novos atores, como por exemplo aqueles que demandam e contribuem de forma expressiva para adoção das tecnologias e conhecimento. Este atores são outras organizações de pesquisa (privadas e públicas), agências de fomento, empresas, governo, e qualquer outro que participe do jogo coletivo da inovação. Esse novo contexto de relacionamento tem implicações para GC, tendo em vista que as categorias de *stakeholders* também se diversificaram e o relacionamento entre estes atores pode ser mais ou menos eficiente, sendo que este grau de eficiência tem reflexos no desempenho corporativo da organização e, em última instância, pode contribuir para a competitividade destas organizações. O “novo” ambiente competitivo, do mesmo modo, é um reflexo da diversificação dos atores e deve ser considerado por estas organizações em seus sistemas de GC, notadamente, nos mecanismos de alinhamento entre os interesses dos diversos *stakeholders*, com vistas a melhorias no desempenho corporativo.

Relacionado às especificidades de C, T & I trazidas para proposta analítica construída nesta tese, destaca-se que tais especificidades têm implicações na proposição dos mecanismo de alinhamento. Nesse sentido, salienta-se que os elementos discutidos no Capítulo 3 - a

indeterminação, o perfil dos profissionais e a cultura organizacional, a multi-institucionalidade e a exploração de economias de escopo, devem ser consideradas na proposição de todos os mecanismos de GC em organizações de pesquisa, dizendo de outra forma, devem ser, na verdade, o pano de fundo da GC nestas organizações. Principalmente, naqueles mecanismos que se ligam diretamente com ações de monitoramento e avaliação, devido às implicações destes processos para a tomada de decisão de âmbito estratégico nos Conselhos de Administração (relativas aos investimentos no portfólio corporativo, como programas, projetos e atividades relacionadas à produção do conhecimento). Ademais, destaca-se ainda a importância da composição do CA, no sentido, também discutido nos Capítulos 3 e 4, a respeito do perfil do conselheiro que deve ser capaz de considerar os aspectos de meritocracia, da excelência científica, hierarquia e do reconhecimento pelos pares, característicos dos profissionais que atuam com C, T & I. Tal consideração é necessária para a legitimação desta instância na comunidade científica. Contribui também para o processo de legitimação do CA na comunidade científica, que pode ser considerado um processo de alinhamento entre tais instâncias, o reconhecimento do papel de Comitês Científicos dentro da lógica da GC. Como salientado nos Capítulos 2 e 3, esta instância existe no âmbito de organizações de pesquisa, normalmente denominadas de Conselhos Técnicos Científicos, são reconhecidas e suas decisões respeitadas na comunidade científica, contudo, não têm papel definido como mecanismo de alinhamento, ou seja, não estão compreendidas nos sistemas de GC. Assim, tal instância foi incorporada à proposta analítica construída na tese, no sentido de mais um mecanismo de alinhamento e de reputação.

Além dos aspectos citados acima, que relacionam os processos de C, T & I à GC, deve-se destacar também que as especificidades dão indicativos tanto para a definição das categorias de *stakeholders* quanto para relação entre a organização e partes interessadas, salientando que os diferentes *stakeholders* demandam traduções diferenciadas acerca dos resultados destas organizações, como por exemplo, os pares (comunidade científica), indústrias, governo e a sociedade de uma maneira geral.

A natureza jurídica, o outro elemento que impõe aspectos específicos para a GC em organizações pesquisa, como apontados na proposta analítica construída nesta tese, traz para a discussão o ponto da separação entre propriedade e controle, pois ao analisar a natureza jurídica é possível identificar a propriedade da organização e a relação desta com o aspectos do controle e expectativas de retorno dos diversos *stakeholders*. A respeito da propriedade, no caso da

organização estudada, a natureza privada sem fins lucrativos indica a ausência de direitos residuais alienáveis, levando à necessidade de uma maior valorização da missão institucional no sistema de GC, pois é a clareza do objetivo da organização que vai permitir o reconhecimento das categorias de *stakeholders*, as suas contribuições (tipo de investimento), os possíveis tipos de retornos (financeiros e/ou não) e apontar os possíveis mecanismos de alinhamento de interesses entre as diversas partes interessadas. A definição da missão institucional é importante em qualquer organização, mas naquelas que não têm fins lucrativos, é a missão institucional que vai direcionar a motivação dos *stakeholders* para participar e/ou contribuir com a organização e, associado a isto, vêm os tipos de retorno que podem ser oferecidos às diversas partes interessadas.

O outro ponto ligado à natureza jurídica, é a qualificação do CNPEM (estudo de caso) como Organização Social. A esse respeito destacam-se os rebatimentos dos seguintes aspectos, dentre outros, para a GC em organizações de pesquisa, sem fins lucrativos e qualificadas como OS: (i) a propriedade destas organizações é denominada de propriedade pública não-estatal, pois são organizações sem fins lucrativos, que não são de propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e, porque são orientadas ao atendimento do interesse público; (ii) a utilização de um mecanismo de controle, que é basicamente a pactuação de objetivos e metas no âmbito do Contrato de Gestão, com ênfase em resultados; (iii) a possibilidade do controle social, que está ligado à natureza das atividades que são acordadas no âmbito dos Contratos de Gestão (serviços de interesse público) e, (iv) prestação de contas específica para as diversas partes interessadas (poder público e demais *stakeholders*).

As especificidades trazidas pela qualificação como OS contribuíram de forma determinante para a identificação do Principal (Governo/MCTI) e sua relação como o Agente (CNPEM) e, a partir disto para a discussão acerca dos mecanismos de alinhamento entre Governo e Conselho como uma espécie de duplo Principal.

A reunião de todas as especificidades expressadas na proposta analítica (C,T&I, OPSFL e OS) e brevemente recuperadas acima, mostra a complexidade de se tratar de GC em organizações tão peculiares e, do mesmo modo, dão um caráter particular à Governança Corporativa em organizações de pesquisa.

O estudo do caso do sistema de Governança Corporativa do CNPEM trouxe elementos empíricos para a análise, que também contribuíram para a modelagem da proposta analítica. O

estudo do CNPEM leva à conclusão de que a trajetória institucional também coloca elementos específicos para a GC, demonstrando que os mecanismos de alinhamento, do mesmo modo, devem levar em conta aspectos históricos, a cultura organizacional e contexto político-institucional.

Este último ponto, dos elementos empíricos, contribuiu em grande medida para a compreensão da relação entre o Principal (Governo/MCTI) e o Agente (CNPEM) e para a indicação de que a proposta analítica deve ser adequada para cada caso, tendo como principal indexador as especificidades apontadas pela natureza jurídica da organização de pesquisa. A evolução do modelo de diretores de Laboratórios Nacionais para um modelo de CEO e as relações trianguladas entre o Centro e seus Principais (Conselho e governo/MCTI) mantêm-se de forma delicada muito provavelmente pelo histórico de sua constituição. Caso o MCTI assuma uma postura contratual mais ativa, como por exemplo, ocorre nos EUA entre o Departamento de Energia e os diversos Laboratórios Nacionais a ele vinculados, essa duplicidade de principais que hoje não é de fato um problema, pois o Conselho efetivamente assume esse papel, pode se transformar em problema, exigindo alinhamento prévio com o Conselho (o que poderia ser feito por meio de uma representação mais efetiva do MCTI no Conselho). De toda forma, persiste um potencial de conflito entre o Centro (comandado pelo Conselho) e governo.

Partindo da consideração de que o principal indexador da proposta analítica de sistemas de Governança Corporativa em organizações de pesquisa é a natureza jurídica da organização, indicamos a necessidade da continuidade deste estudo com o intuito de incorporar à proposta outras naturezas jurídicas, que contemplem organizações públicas, outras modalidades de privadas sem fins lucrativos e, até mesmo, aquelas com fins lucrativos (empresas de P&D). A respeito da inclusão na proposta analítica, principalmente, de organizações de pesquisa públicas, deve-se empreender um esforço de revisão teórica que fundamente a análise da Governança Corporativa em organizações públicas, tendo em vista, que a base teórica utilizada nesta tese não contemplou este aspecto.

Referências Bibliográficas

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 1ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 1998.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 9ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 1999.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 12ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2000.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 40ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2008.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 42ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, s/d.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 48ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2008.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 50ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2009.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 51ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2009.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 52ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2010.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 53ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2010.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 54ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2010.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 55ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2011.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 56ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2011.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 57ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2011.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 58^a. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2011.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 59^a. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2011.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Ata da 60^a. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2012.

ABTLUS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Contrato do Contrato de Gestão.** Brasília, 1998.

ABTLUS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Contrato do Contrato de Gestão.** Brasília, 2010.

ABTLUS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Contrato do Contrato de Gestão.** Brasília, 2010.

ABTLUS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Regulamento dos Associados.** Campinas, 1998.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2006.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2007.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2008.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2009.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2010.

ABTLuS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão.** Campinas, 2011.

ABTLUS. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Report of the LNLS Scientific Committee Meeting at LNLS.** Campinas, 2011.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, 1972

BARROS, L. A. B. C.; SILVEIRA, A. M. Excesso de Confiança, Otimismo Gerencial e os Determinantes da Estrutura de Capital. **Revista Brasileira de Finanças**. v 6, n. 3, p. 293–334, 2008.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. **Corporate Governance and Control**. European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Research Paper Series, n. 2, Belgium, 2002.

BEN-NER, A. (1994) Who benefits from the nonprofit sector? Reforming law and public policy towards nonprofit organizations, **Yale Law Journal**, 104, 3, 731-62.

BIN, A. **Planejamento e Gestão da Pesquisa e da Inovação**: conceitos e instrumentos. 2008. 253 f. Tese de Doutorado - Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, 2008.

BIN, A.; CAPANEMA, L.M.; SALLES-FILHO, S. L. M.; AQUINO, A. F. F. Corporate governance in private nonprofit organizations in the field of science and technology: the brazilian case. In: **VII Research Workshop on Institutions and Organizations**, 2012, São Carlos. 7th Research Workshop on Institutions and Organizations RWIO Center for Organization Studies CORS. São Paulo: CORS, 2012. p. 1-17.

BIN, A.; SALLES-FILHO, S. Contributions to a conceptual framework of technology and innovation planning at the micro level. In: **19th Annual Meeting on Socio-Economics - SASE**, 2007, Copenhagen, Denmark.

BIN, A.; SALLES-FILHO, S.L.M. Science, Technology and Innovation Management: Contributions to a Methodological Framework. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 2, p. 73 – 86, 2012.

BLAIR, M.M. Corporate Governance. In: SMELSER, N. J; BALTES, P. B. (eds.). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Pergamon, Oxford, 2001. p. 2797-2803.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Portaria n. 967**, 21 de Dezembro, Brasília, DF, 2011.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Portaria n. 777**, 31 de Outubro, Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de maio de 1998, p. 8.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. p.1

BRASIL. Transparência Pública. **Glossário**. Disponível em: <http://www3.transparencia.gov.br/TransparenciaPublica/>. Acesso em: 10 ago. 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado nos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, n.1, julho 1997.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 1998. 368p.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: Bresser-Pereira, L.C.; Grau, N. C. (orgs.). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 15-48.

BRUM, J. A.; MENEGHINI, R. O Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 4, p. 48-56, 2002.

BURGOS, M.B. **Ciência na periferia**: a luz síncroton brasileira. Juiz de Fora: EDUFJF, 1999. 230p.

CALLON, M. The dynamics of techno-economic networks. In Coombs, R. et al (eds.). **Technology Change and Company Strategies**. Harcourt Brace Jovanovich, Londres, 1992.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Modelos institucionais das organizações de pesquisa**. Brasília: CGEE, 2010.

CNPEM. Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncroton. **Relatório do Contrato de Gestão**. Campinas, 2012.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Ata da 61ª. Reunião do Conselho de Administração**. Campinas, 2012.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Ata da 62ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2012.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Ata da 63ª. Reunião do Conselho de Administração.** Campinas, 2012.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Código de Conduta.** s/d.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Estatuto Social.** 2012.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Estatuto Social.** 2013.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Indicadores de avaliação de resultados e impactos do CNPEM.** 2013f.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Modelo de Governança Corporativa do CNPEM e diretrizes para sua implantação.** 2013a.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Modelo de Gestão por Programas do CNPEM.** 2013b.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Plano Diretor do CNPEM (2013-2016).** 2013e.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Plano de Carreira e Desenvolvimento do CNPEM.** 2013g.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Política de Inovação do CNPEM.** 2013c.

CNPEM. Centro Nacional de Pesquisas em Materiais e Energia. **Regimento Interno.** 2013d.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

COASE, R.H. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, p. 1-44, 1960.

COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. (Eds). **Technological Change and Company Strategies.** Harcourt Brace Jovanovich, Londres, 1992.

COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. **Economics and Technological Change.** MacMillan, Londres, 1987.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial:** a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores. Traduzido por Carlos D. Szlak. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

EDQUIST, C. The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. **Paper presented at the DRUID Conference**, Aalborg, June 12-15, 2001. 24p.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, 2003, p. 28-31.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. **The Journal of Behavioral Economic**, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.

FREEMAN, R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: HITT, M.; FREEMAN, R.; HARRISON, J. (eds.). **Handbook of Strategic Management**, Oxford: Blackwell Publishing. 2000. p. 189-207.

FREEMAN, R.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**. Vol. 15, No. 3, May–June 2004, pp. 364–369.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: ZIMMERLI, W. C.; RICHTER, K.; HOLZINGER, M. (Eds.). **Corporate Ethic and Corporate Governance**. Berlin: Springer, 2007, p. 173-178.

GILLAN, S. Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. **Journal of Corporate Finance**, v. 12, p. 381–402, 2006.

HANSMANN, H. The Role of Nonprofit Enterprise. **The Yale Law Journal**, v. 89, n. 5 p. 835-901, 1980.

HANSMANN, H.; KRAAKMAN, R. Agency Problems and Legal Strategies. In: KRAAKMAN, R. et al. **The anatomy of corporate law: a comparative and functional approach**. Oxford University Press, 2004. p. 21-31.

HART, O. An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. **Columbia Law Review**, v. 89, n. 7, p. 1757-1774, 1989.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **The Economic Journal**, v. 105, p. 678-689, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo, 2009. 73 p.

JENSEN, M. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. **American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986,.

JENSEN, M. C. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. **The Journal of Finance**, v. 48, p. 831–880, 1993

JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective. **Business Ethics Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 235-256, 2002.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. 1. ed. Harvard University Press, 2001. 320p.

KAUL, A. Technology and corporate scope: firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 347–367, 2012.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. An Overview of Innovation. In: LANDAU, R; ROSENBERG, N. (Orgs.). **The Positive Sum Strategy**. Washington: National Academy of Press, 1986. p. 275-305.

KRASHINSKY, M. Stakeholder theories of the non-profit sector: One cut at the economic literature. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 8, n. 2, p. 149-161, 1997

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000. Título Original: The Structure of Scientific Revolutions. 1962.

LA PORTA, et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**. v. 58, n. 1–2, p. 3–27, 1997.

LATHAM, S. F.; BRAUN M. Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 258-281, 2009.

LUNDVALL, B.A. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 1992.

MALERBA, F. Sectoral systems and innovation and technology policy. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n.2; p.329-375, 2003.

MARCONDES, A. W.; BACARJI, C. D. **ISE : sustentabilidade no mercado de capitais**. 1. ed. São Paulo: Report Editora, 2010, 173 p.

MCTI. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015. Balanço das Atividades Estruturantes 2011**. Brasília, DF, 2012. 220 p.

MERTON, R. K. **Os Imperativos institucionais da Ciência**. In: J.D. Deus (org), **A Crítica da Ciência**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979, p. 37-52.

MILGROM, P. e ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. Prentice Hall, 1992, 621p.

MODESTO, P. REFORMA ADMINISTRATIVA E MARCO LEGAL DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NO BRASIL - As Dúvidas dos Juristas sobre o Modelo □das Organizações Sociais. **Revista Datavenia**, n.25, 2008. Disponível em: <http://www.datavenia.net/>.

MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability - Separate Pasts, Common Futures. **Organization & Environment**. v. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 1/2, p. 293-315, 1988.

MOWERY, D. & ROSENBERG, N. **Trajetórias da Inovação**: mudança tecnológica nos Estados Unidos da América no século XX. Traduzido por Marcelo Knobel. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

MOWERY, D.C.; ROSENBERG, N. A influência da demanda de mercado nas inovações: uma revisão crítica de alguns estudos empíricos recentes. In: Rosenberg, N. **Por dentro da Caixa Preta**: tecnologia e economia. Traduzido por José Emílio Maiorino. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006. p. 289-360.

NELSON, R. **As fontes do crescimento econômico**. Tradução de Adriana Gomes de Freitas. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

NELSON, R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Tradução de Cláudia Heller. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Frascati Manual 2002**: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, 6th ed., 2002.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**. Paris, 2005. 52 p.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd ed., 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Principles of corporate governance**, Paris, 2004. 66p.

PAVITT, K. **The Process of Innovation**. University of Sussex, Science and Technology Policy Research (SPRU), 2003, 48 p. (Paper n. 89).

RIBEIRO, J.P. As Organizações Sociais e os contratos de gestão – uma discussão jurídica ainda em aberto. **Revista eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n.13, p. 1-19, 2008. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/redae>.

RIBEIRO, V. C. **Análise de modelos gerenciais para institutos públicos de pesquisa e desenvolvimento**. 2013. 260 f. Tese de Doutorado – Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas – SP, 2013.

ROSENBERG, N. **Por dentro da Caixa Preta**: tecnologia e economia. Traduzido por José Emílio Maiorino. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SALLES-FILHO, S. A dinâmica tecnológica da agricultura. Tese de doutorado. Instituto de Economia, Ciência Econômica, Unicamp, Campinas, 1993.

SALLES-FILHO, S.L.M. et al. **Ciência, tecnologia e inovação**: a reorganização da pesquisa pública no Brasil. Campinas: Editora Komedi, 2000. 413 p.

SALLES-FILHO, S.L.M.; BONACELLI, M.B. Trends in the organization of public research institutions: lessons from the brazilian case. **Science and Public Policy**, v.37, n.3, p. 193-204, 2010.

SCHOMOOKLER, J. Economic sources of inventive activity. In: Rosenberg, N. (org.). **Economia del cambio tecnológico**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1979.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Col. Os Economistas, Abril Cultural, São Paulo, 1983.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2 p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 404p.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVEIRA, A. M., YOSHINAGA, C. E., BORBA, P. F. Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração da USP**, v. 12, n. 5, p.33-42, 2005.

SMITH, M. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 655–676, 2008.

SOLOW, R. M. Technical Change and the aggregate production function. In: Rosenberg, N. (org.). **Economia del cambio tecnológico**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1979.

SPECKBACHER, G. Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. **Nonprofit Management and Leadership**. v. 18, n. 3, p. 295–320, 2008.

STEINBERG, R.; GRAY, B.H. The role of nonprofit enterprise in 1992: Hansmann revisited, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 22, p. 297-316, 1993.

STOKES, D. **O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Tradução de José Emílio Maiorino. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

STONE, M. M; OSTROWER, F. Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 416-438, 2007.

SUNDARAM, A., A. INKPEN. The corporate objective revisited. **Organization Science**. v. 15,n. 3, p. 350–363, 2004.

SUZIGAN, W.; CERRÓN, A. P. M.; DIEGUES JR. A. C. Localização, Inovação e Aglomeração – o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v.19, no. 2, p.86-100, 2005.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

VELHO, L.; PESSOA, O. The decision-making process in the construction of the Synchrotron Light National Laboratory in Brazil. **Social Studies of Science**, v. 28, n. 2, p. 195-219, 1998.

VESSURI, H. A Construção Disciplinar. Tendências na Sociologia da Ciência. **Revista de Ciências Sociais MOSAICO**, n. 2, v. 1, Vitória (ES): CEG/EDUFES, p. 13-45. 1999.

WEISBROD, B.A. Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy, In: E.S. Phelps (ed.). **Altruism, Morality, and Economic Theory**, Russell Sage Foundation, New York, 1975.

WERDER, A. V. Corporate Governance and Stakeholder Opportunism. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1345–1358, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Corporate Finance and Corporate Governance. **The Journal of Finance**. v. 43, n. 3. p. 567-591, 1988.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Fondo de Cultura Económica, México, 1987.

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of Directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, n.3, p. 185-213, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo 1 - Fontes documentais e entrevistas realizadas

Fontes documentais e entrevistas realizadas

Detalhamento dos documentos institucionais consultados e das entrevistas realizadas

- Atas do Conselho de Administração
 - Ata da 1^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 1998.
 - Ata da 9^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 1999.
 - Ata da 12^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2000.
 - Ata da 40^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2008.
 - Ata da 42^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, s/d.
 - Ata da 48^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2008.
 - Ata da 50^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2009.
 - Ata da 51^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2009.
 - Ata da 52^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2010.
 - Ata da 53^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2010.
 - Ata da 54^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2010.
 - Ata da 55^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2011.
 - Ata da 56^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2011.
 - Ata da 57^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2011.
 - Ata da 58^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2011.
 - Ata da 59^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2011.
 - Ata da 60^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2012.
 - Ata da 61^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2012.
 - Ata da 62^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2012.
 - Ata da 63^a. Reunião do Conselho de Administração. Campinas, 2012.
- Contratos de Gestão
 - Contratos de Gestão de 1998
 - Contratos de Gestão de 2010
- Relatórios do Contrato de Gestão (período de 2006 a 2012)
- Relatório da Comissão de Acompanhamento e Avaliação (2007 a 2010)
- Report of the LNLS Scientific Committee Meeting at LNLS (2003, 2005, 2007, 2009 e 2011)

- Documentos do Planejamento Estratégico
 - Modelo de Gestão por Programas do CNPEM
 - Política de Inovação do CNPEM
 - Regimento Interno
 - Modelo de Governança Corporativa do CNPEM e diretrizes para sua implantação
 - Plano Diretor do CNPEM (2013-2016)
 - Indicadores de avaliação de resultados e impactos do CNPEM

- Entrevistas realizadas

Unidade organizacional	Cargo	Número de entrevistados
Diretoria Geral	Assessores Diretoria Geral	3
	Assessoria de comunicação	1
DGA	Diretor atual	1
	Representante da área de tecnologia de informação	1
	Representante da área de convênios e projetos – CVP	1
	Representante da PMO	1
	Representante da área de recursos humanos	1
	Representante da área de suprimentos	1
	Representante da área de comércio exterior	1
	Responsável portal de serviços	1
LNLS	Diretor	1
	Responsável/integrante projeto Sirius	1
	Pesquisadores/operadores de instalações abertas do LNLS	3
	Gestão de projetos do LNLS	1
LNBio	Diretor	1
	Pesquisadores/operadores de instalações abertas do LNBio	3
	Gestão de projetos do LNBio	1
LNNano	Diretor	1
	Pesquisadores/operadores de instalações abertas do LNNano ¹	3
	Gestão de projetos do LNNano	1
CTBE	Diretor	1
	Pesquisadores/Operadores de laboratórios do CTBE	3
	Gestor de projetos do CTBE	1
Total²		33

¹ Dentre os pesquisadores entrevistados no LNNano um deles era, na ocasião, o representante dos associados ao CNPEM no Conselho de Administração.

² Tais entrevistas foram realizadas durante a participação da autora desta tese no processo de Planejamento Estratégico conduzido durante o ano de 2012 no CNPEM. Foram repetidas entrevistas exclusivamente para a tese com dois assessores da Diretoria Geral e um da Diretoria Administrativa.

Anexo 2 - Tipos de mecanismos e implicações para a análise da Governança Corporativa em organizações de pesquisa, privadas sem fins lucrativos e qualificadas como OS.

Tipos de mecanismos e implicações para a análise da Governança Corporativa em organizações de pesquisa, privadas sem fins lucrativos e qualificadas como OS.

Tipo de mecanismo	Considerações para a análise da GC em OPSFL	Considerações para a análise da GC em OSs	Considerações para análise da GC em organizações que atuam com C, T & I
<p>Internos</p> <p><i>Conselho de Administração</i></p>	<p>Assim como em qualquer outra organização que possui um sistema de GC, em uma OPSFL o CA deve ser a instância de representatividade de interesses dos diversos <i>stakeholders</i>, assim como de alinhamento dos interesses conflitantes. Aqui o ponto principal a ser considerado refere-se à natureza de uma OPSFL, ou seja, a não distribuição de lucros e o rebatimento disto nos objetivos da organização. Assim, entendemos que o a missão institucionais e objetivos estratégicos são a base para a proposição das estratégias corporativas, bem como dos mecanismos de alinhamento entre as diversas partes interessadas. Destaca-se, ainda, que o conhecimento da missão institucional também se relaciona com a expectativa de retorno dos <i>stakeholders</i>, tendo em vista, que nestas organizações o direito de propriedade pode não ser claro ou até mesmo inexistente. Sendo assim, o tipo de retorno esperado deve ser aquele que é pactuado por meio de indicadores de avaliação e desempenho da organização.</p>	<p>Validas as mesmas observações feitas para OPSFL. Contudo deve-se salientar que, além do aspecto da missão institucional, um CA em uma OS deve levar em consideração, tanto no processo decisório corporativo quanto no alinhamento de interesses, a natureza dos serviços prestados por estas organizações (serviços de interesse público), o aspecto do controle social e a avaliação por resultados.</p>	<p>O CA é o elemento fundamental de um sistema de GC e deve ser reconhecido desta forma em uma organização que atua com C, T & I. Algumas ressalvas acerca do Conselho de Administração devem ser consideradas nestas organizações, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o perfil do conselheiro nestas organizações deve ir além dos aspectos tipos de uma CA: alinhamento com a missão institucional, capacidade de defender seu ponto de vista, disponibilidade de tempo, motivação, visão estratégica, conhecimento das melhores práticas de GC, capacidade de trabalho em equipe, capacidade para ler e compreender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, conhecimento do perfil de risco da organização, dentre outros. Além disso, sendo de C, T&I deve também atender os seguintes requisitos: meritocracia, da excelência científica e do reconhecimento pelos pares, típicos dos profissionais que atuam com C, T & I; - o CA deve reconhecer uma instância que é institucionalmente legitimada pela comunidade científica interna e externa e, que pode ser de grande importância para apoiar a eficiência, eficácia e efetividade do CA, tal instância é o Comitê Técnico Científico. Este reconhecimento pode um mecanismo importante para validação das decisões do CA junto a comunidade científica, podendo ser assim, um instrumento eficiente para o alinhamento de interesses entre o CA, diretoria executiva e comunidade científica.

Tipo de mecanismo	Considerações para a análise da GC em OPSFL	Considerações para a análise da GC em OSs	Considerações para análise da GC em organizações que atuam com C, T & I
<i>Incentivos aos executivos</i>	O cumprimento da missão institucional também deve ser considerado na proposição de sistemas de incentivo (podendo ser pecuniário ou de outra natureza) para o executivo, levando em conta, principalmente, que o incentivo do executivo deve ser vinculado ao cumprimento de objetivos e metas relacionados à missão institucional. Aqui tem-se uma situação similar àquela que ocorre em organizações privadas, nas quais a remuneração do executivo é atrelada ao desempenho corporativo, com intuito de minimizar o conflito de interesses entre os <i>stakeholders</i> e executivo.	Validas as mesmas observações feitas para OPSFL, considerando a função social dada a OS pelo Governo.	Em uma organização que atua com C, T & I também deve existir uma vinculação entre o cumprimento da missão institucional e o incentivo ao executivo, com a ressalva de que nestas organizações também deve-se atentar para a necessidade de vincular o incentivo do executivo às especificidade dos resultados das atividades empreendidas por tais organizações (investimento incerto e de alto risco). Tal vinculação é necessária para não inibir a tomada de decisão do executivo.
<i>Incentivos aos membros de Conselhos de administração</i>	O incentivo aos membros do CA é um elemento importante ao se tratar de um OPSFL, pois tal mecanismo pode ser um bom indutor de uma participação mais efetiva dos conselheiros.	A Lei n. 9.637/1998 (Lei das OSs) veda a remuneração dos conselheiros. Seria necessário verificar a legalidade de outros tipos de incentivos, de natureza não pecuniária.	Também em uma organização que atua com C, T & I, o incentivo aos conselheiros pode ser motivador para uma atuação mais efetiva no CA.
<i>Concentração acionária</i>	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
<i>Ambiente de controle</i>	O ambiente de controle é de grande importância para OPSFL, pois é um mecanismo que minimiza a assimetria de informações, conseqüentemente, o problema de agência entre os <i>stakeholders</i> e executivo. Como salientado anteriormente, o ambiente deve ser estabelecido segundo os objetivos da organização, com a finalidade avaliar e monitorar a gestão favorecendo o cumprimento da missão institucional.	Validas as mesmas observações feitas para OPSFL.	Validas as mesmas observações feitas para OPSFL.
<i>Transparência e divulgação de informações</i>	Uma política de transparência e divulgação de informações tem as seguintes funções no âmbito de uma OPSFL: (i) é um mecanismo de alinhamento, pois reduz a assimetria de informações; (ii) é um mecanismo de atração de <i>stakeholders</i> para a participação da relação cooperativa; (iii) é um mecanismo, apesar de classificado como interno, que amplia a credibilidade da organização no ambiente externo, propiciando maior acesso aos recursos de ordem financeira ou não.	Validas as mesmas observações feitas para OPSFL. Mas, destaca-se que uma OSs deve considerar os aspectos do controle social que remete a prestação de contas às diversas partes interessadas, que envolvem o poder público, cidadãos, entre outros.	Todas as observações feitas para um OPSFL são válidas para aquelas que atuam com C, T & I. Contudo, deve-se salientar que em organizações de C, T & I a política de transparência e divulgação de informações deve se atentar para os diferentes públicos-alvo, que demandam traduções diferenciadas acerca dos resultados destas organizações, como por exemplo, os pares (comunidade científica) e demais atores da sociedade.
<i>Conduta e conflito de interesses</i>	A observação feita sobre o Código de conduta é válida para uma OPSFL.	A observação feita sobre o Código de conduta é válida para uma OS.	A observação feita sobre o Código de conduta é válida para uma OS.

Tipo de mecanismo		Considerações para a análise da GC em OPSFL	Considerações para a análise da GC em OSs	Considerações para análise da GC em organizações que atuam com C, T & I
Externos	<i>Legislação</i>	O mecanismo que se refere a legislação, notadamente, o aparato legal que visa a proteção dos acionistas não é válido para o caso de OPSFL. Porém, no caso brasileiro, o Novo Código Civil, instituído em 2002, impõe elementos que devem estar contidos nos estatutos de associações sem finalidade lucrativa e que podem funcionar como mecanismos de proteção dos associados. Tais elementos são: os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados e os direitos e deveres dos associados. Ademais, destaca-se que o Código mencionado acima prevê, ainda, que os associados devem ter direitos iguais, com a ressalva de que o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais. Este é um ponto que remete a referência apontada pela Teoria dos <i>Stakeholders</i> acerca da seleção de um grupo principal de <i>stakeholders</i> , que é definido pela identificação dos atributos dos investimentos realizados.	Ver Quadro 1 que trata dos aspectos da Lei n. 9.637/1998 e as implicações para GC.	Não se aplica.
	<i>Aquisição hostil</i>	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
	<i>Mercado de Trabalho dos executivos</i>	Este é um mecanismo importante de alinhamento entre o principal e o agente, pois o executivo deve buscar a excelência em sua gestão a fim de garantir a geração de valor e o melhor desempenho da organização.	Para OSs este mecanismo pode não ser muito eficiente, no caso de haver ingerência política por parte do contratante/entidade supervisora, que passe por cima do requisito de qualidade técnica, bem como de um processo de seleção eficiente, baseado na meritocracia.	Validas as mesmas observações feitas para OPSFL.
	<i>Competição no mercado de produtos</i>	Valido para OPSFL	Uma OS deve buscar excelência na prestação dos serviços oferecidos, tendo em vista, que tais organizações devem dar ênfase ao atendimento do cidadão-cliente, pois o oferecimento de um serviço de baixa qualidade pode levar a um rescisão do Contrato de Gestão e, em última instância, levar a desqualificação como OS.	Para organizações que atuam com C,T&I, tal mecanismo pode ser considerado no sentido de que é necessário oferecer um produto de excelência (conhecimento científico e tecnológico), que deve ser caracterizado como o estado da arte para garantir o reconhecimento da organização (competitividade/prestígio) perante a comunidade científica, bem como no mercado, no caso de inovações tecnológicas. As exigências são de natureza científica e tecnológica e, quando se tratar de inovações, são de mercado.

Tipo de mecanismo		Considerações para a análise da GC em OPSFL	Considerações para a análise da GC em OSs	Considerações para análise da GC em organizações que atuam com C, T & I
Externos	<i>Fiscalização dos agentes de mercado</i>	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Fonte: Organizado pela autora

Anexo 3 - Plano Diretor do CNPEM 2013-2016

Plano Diretor do CNPEM (2013-2016)

Apoio ao Planejamento do Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais - CNPEM

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA E INOVAÇÃO
DEPARTAMENTO DE POLITICA CIENTIFICA E TECNOLÓGICA . DPCT
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS . IG
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS . UNICAMP

CX. POSTAL 6152
13.083-970 . CAMPINAS/SP . BRASIL
FONE +55 19 3521-4597 . FAX +55 19 3521-4555
www.ige.unicamp.br geopi@ige.unicamp.br



Sumário

APRESENTAÇÃO	165
O CNPEM	166
Eixos de atuação do CNPEM	166
Missão do CNPEM	167
Visão do CNPEM	167
Objetivos Estratégicos do CNPEM.....	167
LABORATÓRIO NACIONAL DE LUZ SÍNCROTRON (LNLS)	169
Missão do LNLS.....	169
Visão do LNLS.....	170
Objetivos estratégicos do LNLS.....	170
LABORATÓRIO NACIONAL DE BIOCÊNCIAS (LNBIO)	171
Missão do LNBio	171
Visão do LNBio.....	171
Objetivos estratégicos do LNBio.....	171
LABORATÓRIO NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BIOETANOL (CTBE).....	173
Missão do CTBE	173
Visão do CTBE.....	173
Objetivos estratégicos do CTBE	173
LABORATÓRIO NACIONAL DE NANOTECNOLOGIA (LNNANO)	175
Missão do LNNano.....	175
Visão do LNNano.....	175
Objetivos estratégicos do LNNano.....	175

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta uma revisão do Plano Diretor do Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) para o período 2013-2016. O CNPEM, nova denominação da Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS), é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, credenciada como Organização Social (OS), nos termos da Lei no 9.637, de 15 de maio de 1998 (conhecida como a Lei das OS's).

A esta OS atribuiu-se a responsabilidade de gerir o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS), cuja existência remonta a 1987, quando começou a ser implantado (como uma Unidade de Pesquisa do CNPq). Posteriormente, passaram a operar, no contexto do Contrato de Gestão com o MCT, outros dois Laboratórios Nacionais: o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), e o Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE). O Estatuto do CNPEM prevê, também, a operação do Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano), criado mais recentemente.

Esta revisão do Plano Diretor, resultante do Planejamento Institucional do CNPEM iniciado em 2012, apresenta a definição dos eixos de atuação, missão, visão e objetivos estratégicos do Centro e de seus Laboratórios. Esta revisão traz uma atualização dos rumos institucionais para o período 2013-2016, mantendo o alinhamento com o documento de origem (Plano Diretor 2010-2016), com o Contrato de Gestão vigente para este mesmo período, assim como as estratégias delineadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O objetivo central desta revisão é o de homogeneizar figuras de planejamento e promover maior convergência entre as missões e objetivos dos Laboratórios contribuindo assim para a formação do CNPEM.

É com base nestes delineamentos estratégicos que serão definidos os programas (e seus respectivos subprogramas, projetos e atividades), a partir dos quais o CNPEM e seus Laboratórios Nacionais deverão atuar no período.

O CNPEM

Cabe ao CNPEM operar um conjunto de Laboratórios Nacionais, singulares pelas competências e instalações experimentais (algumas delas inexistentes em instituições da América Latina), e por serem centros de pesquisa de referência, abertos, multiusuários e multi e interdisciplinares, nos quais amplas parcelas da comunidade científica e tecnológica podem desenvolver pesquisas diferenciadas e complexas, em áreas do conhecimento que embasam o desenvolvimento da economia contemporânea.

Outro aspecto relevante dos Laboratórios Nacionais operados pelo CNPEM é que eles criam condições para integrar pesquisadores e centros de pesquisa do Hemisfério Sul, em projetos científicos e tecnológicos estratégicos, portadores de futuro, só possíveis em ambientes como os encontrados no campus de 380 mil metros quadrados do CNPEM.

Cabe também enfatizar que os Laboratórios Nacionais operados pelo CNPEM desempenham papel estratégico e articulador junto ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação, em suas respectivas áreas de atuação, no papel de indutor e executor de políticas científicas e, em particular, nas áreas de aceleradores de partículas, instrumentação científica para uso de luz síncrotron, biologia molecular estrutural, genoma estrutural e funcional, nanociência e nanotecnologia e pesquisa básica e aplicada relacionadas a bioenergia.

Os Laboratórios Nacionais operados pelo CNPEM também buscam manter forte interação com o setor industrial do País, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico em áreas de alta tecnologia.

Eixos de atuação do CNPEM

A definição dos eixos de atuação do CNPEM foi realizada a partir de discussões que ocorreram no âmbito dos trabalhos de planejamento estratégico da organização ao longo do ano de 2012. Tal definição foi construída a partir da análise das especificidades que caracterizam os Laboratórios Nacionais (LNs) em termos de infraestrutura e competências. Assim, foram propostos 4 eixos de atuação para o CNPEM:

Eixo 1: Instalações abertas a usuários externos

- Refere-se à missão de Laboratório Nacional Aberto e Multiusuário
- Caracteriza-se por instalar, manter, operar e ampliar instalações abertas singulares, de alta complexidade tecnológica, oferecendo-as a pesquisadores qualificados.
 - Inclui desenvolvimento de instrumentação, equipamentos e métodos.
 - Inclui apoio aos usuários.
- Seus resultados são o atendimento aos usuários e a produção técnico-científica por eles gerada.

Eixo 2: Pesquisa e Desenvolvimento in-house

- Refere-se à missão de ser um centro científico e tecnológico de classe mundial.
- Envolve programas, projetos e atividades de pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental definidos internamente ou por diferentes instâncias governamentais.

- Inclui desenvolvimento de instrumentação, equipamentos e métodos.
- Seu resultado é a produção científica e tecnológica (publicações científicas, patentes, relatórios técnicos, protótipos, métodos etc.)

Eixo 3: Apoio à geração de inovação nos setores da agricultura⁵⁷, da indústria e dos serviços (AIS)

- Refere-se à missão de contribuir para a promoção da inovação no Brasil.
 - Inclui: (i) cooperação em PD&I; (ii) transferência de tecnologias e materiais; (iii) prestação de serviços tecnológicos; e (iv) fornecimento especializado ao CNPEM.
- Pressupõe um interlocutor dos setores da AIS.
- Os resultados são produtos, processos, consultorias, direitos de propriedade e seus retornos.

Eixo 4: Treinamento, Educação e Extensão

- Refere-se à missão de ser um centro de capacitação em conhecimento científico e tecnológico singular no País.
- Caracteriza-se por organizar e ministrar cursos, eventos, treinamentos e outras ações educacionais em consonância com sua missão, em parceria ou não.
- Estas ações não deverão competir com as ações das Universidades.
- Seu resultado é a formação de pessoal qualificado em áreas e temas singulares no País.

Missão do CNPEM

Integrar competências singulares em Laboratórios Nacionais para o desenvolvimento científico e tecnológico e apoio à inovação em energia, materiais e biociências.

Visão do CNPEM

Ser reconhecido como um centro nacional de pesquisas dotado de competências para criar conhecimento no estado da arte e desenvolver soluções criativas nas áreas de energia, materiais e biociências.

Objetivos Estratégicos do CNPEM

EIXOS 1, 2, 3 e 4

OE1: Atuar como referência para a formulação de políticas públicas nas áreas de energia, materiais e biociências, contribuindo para sua implementação.

EIXO 1: INSTALAÇÕES ABERTAS A USUÁRIOS EXTERNOS

⁵⁷ O termo agricultura refere-se aqui ao conjunto de atividades referente à agricultura, pecuária, pesca, aquicultura e florestas.

OE2: Manter, atualizar e integrar infraestrutura e competências e desenvolver instrumentação científica de alto nível, com vistas a garantir a competitividade das instalações nas áreas de energia, materiais e biociências.

OE3: Atuar como centro facilitador do desenvolvimento científico e tecnológico, oferecendo condições adequadas de atendimento, capacitação e apoio técnico-científico aos usuários externos.

EIXO 2: P&D IN-HOUSE

OE4: Induzir atividades de produção de conhecimento e criação de novos produtos, instrumentações e processos nas áreas de energia, materiais e biociências.

OE5: Estimular o aprimoramento contínuo dos recursos humanos do CNPEM para consolidar e ampliar competências na fronteira do conhecimento em suas áreas de atuação.

EIXO 3: APOIO À INOVAÇÃO NA INTERAÇÃO COM AIS

OE6: Estimular parcerias e o estabelecimento de redes com empresas para projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação em diferentes áreas de aplicação.

OE7: Dinamizar o oferecimento de serviços de elevado conteúdo científico e tecnológico nas áreas de atuação do CNPEM e a transferência de tecnologia produzidas internamente com vistas a ampliar os benefícios sociais e econômicos da pesquisa realizada no Centro.

EIXO 4: TREINAMENTO, EDUCAÇÃO E EXTENSÃO

OE8: Difundir e divulgar de forma sistemática para a sociedade civil, instâncias governamentais e entidades empresariais as potencialidades, resultados e impactos do uso de instalações e das pesquisas realizadas no CNPEM.

OE9: Estimular a ampliação das atividades de treinamento e capacitação de profissionais das comunidades acadêmica e empresarial nas áreas de atuação do CNPEM.

OE10: Promover o intercâmbio e a integração de informações e experiências, além da discussão e debate de resultados científicos e tecnológicos.

Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS)

O Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS) atua desde 1997 como laboratório aberto e multiusuário, provendo ferramentas únicas na América Latina que permitem a visualização e manipulação da matéria em seu nível mais fundamental: a escala atômica. Estas características são de caráter estratégico para um País que planeja ter um papel de destaque no cenário internacional, pois viabilizam pesquisas em áreas tecnológicas importantes.

Para manter tal infraestrutura, é fundamental fazer constante investimento em recursos humanos altamente qualificados e nos equipamentos já instalados, bem como desenvolver novas instalações e aperfeiçoar as já existentes. Como maior exemplo, cite-se o acelerador de elétrons responsável por gerar luz síncrotron (Fonte de Luz Síncrotron), cuja operação em alto padrão requer uma equipe qualificada, com conhecimento técnico diferenciado (note-se que só existe uma Fonte de Luz Síncrotron em toda a América Latina e o Brasil foi o primeiro País do Hemisfério Sul a dominar conhecimentos necessários para construir e operar um equipamento deste tipo), além de constante trabalho de manutenção diferenciado e investimentos na melhoria das características do feixe de elétrons, como por exemplo sua estabilidade ao longo da órbita. Estas melhorias podem ser vistas como processos contínuos e incrementais, em uma máquina singular e extremamente complexa. Como resultado de melhores características do feixe de elétrons, há uma significativa melhoria nas características da luz síncrotron emitida, indispensáveis para permitir a realização de experimentos sofisticados que buscam compreender propriedades de materiais.

É importante ressaltar que o objetivo final do LNLS é prover – por meio da Fonte de Luz Síncrotron – Raios-X e Ultravioleta, em diferentes faixas do espectro de energia, para a realização de experimentos em diversas áreas do conhecimento, como física de superfícies, análise de proteínas, cristalografia. Isto exige uma complexa instrumentação científica, chamada Linhas de Luz, que simplificada podem ser descritas como equipamentos que permitem guiar e selecionar a faixa do espectro eletromagnético apropriado para a execução dos experimentos. Este conjunto de Linhas de Luz requer o contínuo desenvolvimento de instrumentação específica, e a participação de um corpo de cientistas e técnicos altamente qualificado, os quais são fundamentais para que os pesquisadores-usuários possam realizar com sucesso seus experimentos. Ao ano, acorrem às Linhas de Luz instaladas na Fonte, um contingente de 1400 a 1600 pesquisadores, originários de dezenas de instituições localizadas no Brasil e no Exterior, que produzem, em média, 500 a 600 diferentes experimentos, posteriormente relatados em periódicos científicos especializados.

Além da Fonte de Luz Síncrotron que tem operado no LNLS, destaca-se o projeto Sirius, iniciado em 2009, cujo objetivo é o desenho, desenvolvimento e construção de uma nova Fonte de Luz Síncrotron de terceira geração. Esta nova fonte terá mais de 40 Linhas de Luz, praticamente triplicando a capacidade do atual síncrotron brasileiro. Ademais, será mais eficaz na execução dos experimentos.

Missão do LNLS

Atuar como Laboratório Nacional aberto, multiusuário e multidisciplinar e prover as comunidades acadêmica e empresarial com infraestrutura no estado da arte para pesquisa, desenvolvimento e inovação com uso da luz síncrotron.

Visão do LNL

Ser reconhecido como laboratório que acolhe propostas científicas e tecnológicas com segurança, eficiência e qualidade relacionadas ao uso de luz síncrotron, bem como pelo desenvolvimento de novas tecnologias.

Objetivos estratégicos do LNL

EIXOS 1, 2, 3 e 4

OE1: Manter infraestrutura e competências atualizadas e desenvolver instrumentação para linhas de luz e aceleradores, com foco na competitividade das instalações.

OE2: Desenvolver e construir acelerador de nova geração para dar um salto qualitativo no uso da luz síncrotron.

EIXO 1 - INSTALAÇÕES ABERTAS A USUÁRIOS EXTERNOS

OE3: Ampliar a comunidade de usuários e diversificar as áreas de pesquisa com o uso da luz síncrotron no País, com incremento permanente da qualidade das propostas de pesquisa.

EIXO 2 - PESQUISA IN-HOUSE

OE4: Desenvolver instrumentação e aplicar novas técnicas de uso de luz síncrotron para pesquisa em áreas estratégicas, tais como óleo e gás, mineração, agricultura, saúde, fármacos, novos materiais, energia, biomateriais e nanotecnologia.

EIXO 3 - APOIO À GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NOS SETORES DA AIS

OE5: Ampliar a interação com AIS por meio de atividades de PD&I, prestação de serviços, treinamento e capacitação.

EIXO 4 - TREINAMENTO, EDUCAÇÃO E EXTENSÃO

OE6: Ampliar e criar mecanismos de divulgação das funções e da importância do emprego da luz síncrotron para a sociedade.

OE7: Atrair, treinar e capacitar profissionais de áreas acadêmicas e empresariais na utilização de luz síncrotron e em técnicas associadas, para atuarem em suas áreas de interesse.

Laboratório Nacional de Biociências (LNBio)

O Laboratório Nacional de Biociências (LNBio) tem foco no desenvolvimento e inovação em biociências. Criado em dezembro de 2009 por decisão do Conselho de Administração do CNPEM, o LNBio é legado do Centro de Biologia Molecular Estrutural (CeBiME) que, ao longo de uma década, qualificou pesquisadores, produziu conhecimento e contribuiu para o avanço na área de Biologia Estrutural no País.

Além da excelência em pesquisa, o LNBio tem compromisso com a inovação, alinhando-se às políticas de Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), contribuindo para aproximar a investigação científica ao desenvolvimento tecnológico do País.

O LNBio conta com equipe de pesquisadores e técnicos qualificados e laboratórios habilitados em genômica, proteômica, bioinformática, ressonância magnética nuclear, modificação do genoma, cristalização de proteínas e bioensaios – para atender demandas da comunidade acadêmica e de empresas que buscam soluções para desenvolver novos processos ou produtos. É responsável também pela operação de duas Linhas de Luz de Cristalografia de Macromoléculas – MX1 e MX2 - do LNLS.

A partir de suas ações, o LNBio almeja contribuir com o esforço de colocar o Brasil em nível de competitividade científica e tecnológica mundial, por meio de ações que visam consolidar uma estrutura aberta não só à comunidade científica, mas também aos diversos atores do Sistema Nacional de CT&I, auxiliando proativamente no desenvolvimento de tecnologias estratégicas e na formação de novos conhecimentos e de recursos humanos especializados no campo das Biociências. Neste sentido, o LNBio pretende colocar-se na vanguarda do conhecimento e, ao mesmo tempo, tornar-se um ambiente de apoio à inovação tecnológica e desenvolvimento sustentável do País.

Missão do LNBio

Gerar conhecimento multidisciplinar avançado em biociências e promover a sua tradução em inovação tecnológica.

Visão do LNBio

Ser referência em pesquisa e desenvolvimento em biociências, oferecendo soluções tecnológicas para desafios em saúde, materiais, energia, agricultura e meio ambiente.

Objetivos estratégicos do LNBio

EIXO 1: INSTALAÇÕES ABERTAS A USUÁRIOS EXTERNOS

OE1: Desenvolver e prover a usuários externos instrumentação, bioensaios, modelos celulares e de organismos, sondas moleculares e competências estratégicas para explorar fronteiras emergentes em biociências.

OE2: Disponibilizar modernos laboratórios de análise macromolecular e instalações para geração de animais modelo e para prospecção de alvos moleculares.

EIXO 2: P&D IN-HOUSE

OE3: Reunir competências e tecnologias para o desenvolvimento de pesquisa avançada, preferencialmente nas áreas de oncologia, doenças negligenciadas, biologia cardiovascular e doenças metabólicas, micro- organismos e plantas.

OE4: Produzir conhecimentos e tecnologias fundamentadas em biologia estrutural, molecular e celular para aplicações acadêmicas e empresariais.

OE5: Identificar novas áreas de atuação estratégica em biociências e biotecnologia.

EIXO 3: APOIO À INOVAÇÃO NA INTERAÇÃO COM AIS

OE6: Ampliar a cooperação com empresas públicas e privadas em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas áreas de saúde, materiais, energia, agricultura e meio ambiente.

OE7: Apoiar a articulação e participar de redes de competências que conduzam a desenvolvimento e inovação tecnológicos em saúde, materiais, energia, agricultura e meio ambiente.

EIXO 4: TREINAMENTO, EDUCAÇÃO E EXTENSÃO

OE8: Contribuir para a formação de recursos humanos especializados nas áreas de instrumentação, bioensaios, modelos celulares e de organismos e alvos moleculares.

OE9: Coordenar e participar de atividades de treinamento técnico-científico para as comunidades acadêmica, governamental e empresarial nas áreas de competência do LNBio.

OE10: Divulgar uma visão abrangente de biociências e biotecnologia para público leigo, almejando a conscientização e entendimento de suas aplicações e de seus impactos.

Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE)

O Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE) foi criado em 2010 para contribuir com o Brasil na manutenção da liderança na produção de bioetanol, buscando respostas para desafios científicos e tecnológicos em todo o ciclo produtivo. Sua criação baseou-se na ideia fundamental da cana-de-açúcar como uma fonte de carbono que pode ser eficientemente transformada em combustíveis e nos mais diversos produtos para as indústrias alimentícia, química, farmacêutica e outras, consolidando as usinas em biorrefinarias.

Possui cerca de 9 mil m² de área construída, divididos em laboratórios e unidade industrial, que servem à realização de experimentos científicos e escalonamento de processos de interesse à indústria sucroenergética. Tal infraestrutura visa agregar os esforços científicos nacionais voltados à obtenção de um combustível que alie alta produtividade ao aproveitamento máximo de matéria-prima e à sustentabilidade do setor.

Neste sentido, o CTBE tem como seu grande objetivo contribuir para a liderança brasileira na produção, uso e conversão de biomassas em energia e materiais. Para isto, o Laboratório trabalha por meio de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na fronteira do conhecimento, tendo ainda papel articulador e coordenador de pesquisas realizadas externamente em sua área de interesse.

A pesquisa interna visa dotar o CTBE de uma equipe de altíssima competência, envolvida com o avanço do conhecimento, mas, ao mesmo tempo, operando em um ambiente organizacional característico de um Laboratório Nacional, dotado de laboratórios e infraestrutura únicos no País, como, por exemplo, a Planta Piloto para Desenvolvimento de Processos. Já a pesquisa externa ao CTBE visa cooperar com competências nacionais existentes em outras organizações públicas e privadas, a fim de avançar o mais rápido possível em seus programas de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A visão de um reconhecido Laboratório Nacional dedicado ao avanço o conhecimento e do estado-da-arte da produção, uso e conversão de biomassas em energia e materiais, estabelece onde o CTBE quer se posicionar nacional e internacionalmente. Isto significa que o Laboratório Nacional não pretende apenas fazer pesquisa de rotina, mas criar as bases científicas e tecnológicas para uma indústria brasileira competitiva internacionalmente ao longo deste século.

Missão do CTBE

Contribuir para o avanço do conhecimento científico e tecnológico na produção, uso e conversão de biomassas em energia e materiais, por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação e capacitação de pessoal.
--

Visão do CTBE

Ser um Laboratório Nacional de excelência em pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia nas áreas de biomassas e bioenergia.

Objetivos estratégicos do CTBE

EIXO 1: INSTALAÇÕES ABERTAS A USUÁRIOS EXTERNOS

OE1: Disponibilizar instrumentação, instalações e suporte científico para a realização de processos físicos, químicos e biológicos relacionados com a produção, caracterização e processamento de biomassas e seus derivados.

OE2: Oferecer apoio científico e tecnológico na concepção de processos de produção e conversão de biomassas, visando aplicações industriais.

OE3: Disponibilizar plataformas de avaliação técnica, econômica, ambiental e social de rotas de aproveitamento de biomassas.

OE4: Disponibilizar instrumentação, instalações e suporte científico para estudos de biologia molecular, estrutural e funcional, nas áreas de atuação e interesse do CTBE.

EIXO 2: P&D IN-HOUSE

OE5: Contribuir para a competitividade brasileira na produção de biomassas, por meio da pesquisa, desenvolvimento e inovação.

OE6: Aprimorar o conhecimento científico em biologia de sistemas, computacional e sintética, engenharia genética e metabólica, bem como desenvolver ferramentas para a caracterização de biomassa e derivados.

OE7: Contribuir para melhorar a eficiência dos processos de transformação industrial de biomassas, por meio do aprofundamento científico, desenvolvimento de processos e inovação para obtenção de biocombustíveis de primeira e segunda geração, eletricidade e produtos derivados da química verde.

OE8: Avaliar a viabilidade técnica e a sustentabilidade (econômica, ambiental e social) dos processos de produção e conversão e uso de biomassas.

OE9: Identificar e explorar novas oportunidades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em culturas de interesse econômico, social e ambiental para produção, conversão e uso de biomassas.

EIXO 3: APOIO À INOVAÇÃO NA INTERAÇÃO COM AIS

OE10: Estabelecer e ampliar parcerias nacionais e internacionais com setores de AIS, oferecendo instalações e competências técnicas e científicas, de maneira a promover a inovação tecnológica e criar novas soluções nas áreas de biomassas e bioenergia.

OE11: Prestar serviços científicos e tecnológicos nas áreas de atuação e interesse do CTBE.

OE12: Realizar transferência de tecnologia resultante de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos nas áreas de atuação e interesse do CTBE.

EIXO 4: TREINAMENTO, EDUCAÇÃO E EXTENSÃO

OE13: Coordenar, promover e participar de atividades de treinamento técnico científico para as comunidades acadêmica, governamental e empresarial, nas áreas de competência do CTBE.

OE14: Divulgar e difundir de forma sistemática para a sociedade civil, instâncias governamentais e entidades empresariais os impactos, potencialidades e avanços na produção, conversão e uso da biomassa considerando a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano)

O Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano) foi criado em julho de 2011, consolidando três unidades prévias do LNLS: Laboratório de Microscopia Eletrônica (LME), Laboratório de Microscopia de Tunelamento de Força Atômica (MTA) e Laboratório de Microfabricação (LMF). Seu objetivo é desenvolver pesquisas em áreas que priorizem a integração entre as diversas competências e técnicas disponibilizadas nesse Complexo Laboratorial, onde estão agrupados microscópios de variados tipos.

O LNNano tem opera como laboratório aberto às comunidades acadêmica e empresarial, atuando como facilitador do desenvolvimento científico e tecnológico e da inovação na área de nanotecnologias, no intuito de criar novos materiais funcionais e sustentáveis. O Laboratório tem ainda dado ênfase à transformação de recursos renováveis em novos produtos, por meio de novos processos e ciclos de vida. Para tal, mobiliza uma equipe de pesquisadores e técnicos altamente qualificados, que operam equipamentos sofisticados e apoiam usuários, criando um ambiente de P&D de nível internacional.

Missão do LNNano

Participar do desenvolvimento científico, tecnológico e inovação por meio da criação e aplicação de conceitos e ferramentas em nanotecnologias geradoras de impactos econômicos e estratégicos.

Visão do LNNano

Ser reconhecido como um laboratório de excelência, com competências e instalações dedicadas à produção de conhecimento científico e tecnológico e de inovação em nanotecnologias.

Objetivos estratégicos do LNNano

EIXO 1 - INSTALAÇÕES ABERTAS A USUÁRIOS EXTERNOS

OE1: Atuar como centro facilitador do desenvolvimento científico e tecnológico para caracterização, fabricação e processamento de materiais e sistemas desde a escala atômica até a microscópica, provendo instalações abertas e competitivas no cenário mundial e capacitação no estado da arte.

OE2: Ampliar a comunidade de usuários das instalações abertas do LNNano no âmbito nacional, sempre melhorando a qualidade, quantidade e relevância dos resultados obtidos.

OE3: Fortalecer e aprimorar o atendimento e o apoio técnico-científico aos usuários das instalações do LNNano por meio de treinamento, capacitação e mecanismos de retenção de recursos humanos.

OE4: Promover e fomentar a criação de cursos de treinamento e capacitação de usuários do LNNano, de maneira a estabelecer novos patamares no uso das instalações, na análise e interpretação de resultados.

EIXO 2: P&D IN-HOUSE

OE5: Conduzir atividades de pesquisa fundamental e aplicada, promovendo desenvolvimento científico e tecnológico, por meio da produção de conhecimento e da criação de novos produtos, instrumentações e processos nas áreas da micro e nanotecnologia, demandadas por políticas públicas e oportunidades de pesquisa relevantes, sobretudo para:

- aproveitamento de biomassas;
- desenvolvimento de dispositivos e materiais funcionais e respectivos processos de produção;
- geração, conversão e armazenagem de energia;

OE6: Fomentar atividades de incentivo a aprimoramento contínuo, atualização e criação de grupos de pesquisa, visando à formação de competências múltiplas nas diferentes áreas de atuação do LNNano.

OE7: Estimular o desenvolvimento responsável e sustentável das nanotecnologias, criando novas metodologias e fazendo avançar continuamente o estado da arte.

EIXO 3: APOIO À GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NOS SETORES DA AIS

OE8: Estabelecer parcerias nacionais e internacionais com setores de AIS oferecendo instalações e competências técnico-científicas, de maneira a promover inovação tecnológica e criar novas soluções nas áreas de aplicação das micro e nanotecnologias.

OE9: Dinamizar e ampliar o oferecimento de serviços de elevado conteúdo científico e tecnológico nas áreas de atuação do LNNano, sobretudo para a caracterização, fabricação e processamento de materiais estruturais e funcionais, inclusive sensores e atuadores.

OE10: Realizar transferência de tecnologia resultante do desenvolvimento de novos processos produtivos, de materiais inovadores e do escalonamento de tecnologias.

EIXO 4: TREINAMENTO, EDUCAÇÃO E EXTENSÃO

OE11: Fomentar atividades de difusão e divulgação científica nas áreas da nanotecnologia junto à sociedade civil, instâncias de governo, e setores da agricultura, indústria e dos serviços.

OE12: Promover o debate das oportunidades e riscos das nanotecnologias, contribuindo para a formulação de políticas públicas e de estratégias empresariais.

OE13: Contribuir para a capacitação das comunidades acadêmica e empresarial nas áreas da micro e nanotecnologias, divulgando as atividades do CNPEM/LNNano e o potencial de utilização de suas instalações.

Anexo 4 - Estatuto Social do CNPEM

Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais

ESTATUTO SOCIAL

**Aprovado pelo Conselho de Administração em sua 65ª Reunião,
realizada em 16 de maio de 2013.**

Capítulo I

Da denominação, regime jurídico, prazo e sede

Art. 1º. O Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais - CNPEM, nova denominação da ABTLuS, Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron, pessoa jurídica de direito privado, é uma associação sem fins lucrativos, doravante denominada simplesmente CNPEM, regida por este Estatuto Social e pelas demais disposições legais que lhe sejam aplicáveis.

Art. 2º. O prazo de duração do CNPEM é indeterminado.

Art. 3º. O CNPEM tem sede e foro na Cidade de Campinas, Estado de São Paulo, na Rua Giuseppe Máximo Scolfaro, n. 10.000, Polo II de Alta Tecnologia, podendo atuar em qualquer parte do território nacional.

Parágrafo único. Mediante aprovação do Conselho de Administração poderão ser criados núcleos de representação, filiais ou escritórios fora da sede, para o efetivo cumprimento dos objetivos do CNPEM, os quais funcionarão mediante delegação expressa da matriz e reger-se-ão pelos dispositivos deste Estatuto e do Regimento Interno.

Capítulo II

Dos objetivos e das atividades

Art. 4º. O objetivo geral do CNPEM é promover e contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil por meio de seus Laboratórios Nacionais e de outras unidades a ele associadas, que atuarão na pesquisa e no desenvolvimento científico e tecnológico, sendo também responsáveis pela operação de equipamentos acessíveis a pesquisadores originários de outras instituições e empresas públicas ou privadas, tendo por objetivos específicos:

- I. projetar, construir ou fazer construir, operar, manter e expandir, conforme as necessidades da pesquisa e de suas outras atividades, os prédios e as instalações de pesquisa e de serviços de sua Administração, dos seus Laboratórios Nacionais e de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade;
- II. realizar pesquisas científicas e de desenvolvimento tecnológico;
- III. contribuir para o treinamento científico e tecnológico de recursos humanos;
- IV. contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento da pesquisa, desenvolvimento e inovação brasileiros, colocando pesquisadores e técnicos devidamente treinados e qualificados para a realização de trabalhos científicos ou aplicações tecnológicas, assim como as instalações dos seus Laboratórios Nacionais e de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade, à disposição de empresas, e de instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento;
- V. contribuir para as atividades de inovação dos setores produtivos colocando à sua disposição seu corpo de pesquisadores e técnicos e as instalações dos seus Laboratórios Nacionais e de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade, buscando empresas brasileiras qualificadas para participar da construção, operação e manutenção de seus equipamentos;

- VI. incubar e implantar, por sua iniciativa ou em associação com outras organizações ou empresas, novos laboratórios, unidades de pesquisa, ou empresas de alto conteúdo tecnológico;
- VII. desenvolver, gerar e licenciar tecnologias, exportar e importar materiais, componentes, equipamentos e serviços de alta tecnologia, isoladamente ou em associação com centros de pesquisa e empresas nacionais e estrangeiras.

Art. 5º. Para a consecução de seus objetivos institucionais, o CNPEM utilizará todos os meios adequados e permitidos por lei, podendo inclusive:

- I. firmar contratos, acordos, consórcios, ajustes ou termos de parceria e articular-se, pela forma conveniente, com órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- II. receber contribuições, patrocínios, auxílios, dotações, subvenções, doações e legados de seus associados e de outras pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- III. utilizar-se de bens móveis e imóveis que lhe sejam disponibilizados, a qualquer título, por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, na forma que lhe for legalmente permitido;
- IV. constituir, associar-se, integralizar cotas do capital social ou ter participação acionária em outras sociedades ou empresas mediante prévia e expressa autorização do Conselho de Administração;
- V. organizar, realizar, promover ou participar de eventos culturais, debates, congressos, seminários, conferências e cursos em geral;
- VI. produzir, publicar, editar, distribuir, divulgar, patrocinar e/ou organizar, por si ou juntamente com outras instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, livros, periódicos, estudos, revistas, vídeos, filmes ou documentários, fotografias, ou quaisquer outros materiais, em qualquer mídia ou meio magnético relacionados aos seus objetivos;
- VII. adotar providências cabíveis no âmbito administrativo ou judicial, inclusive por meio da propositura de ações judiciais para a defesa dos interesses do CNPEM.

Capítulo III Dos associados

Art. 6º. O CNPEM é constituído por um número ilimitado de associados, observadas as categorias e os critérios de admissão estabelecidos por este Estatuto Social e Regimento Interno, distribuídos da seguinte forma:

- I. Associados Fundadores: todos aqueles que assinaram a Ata da Assembleia Geral de Constituição;
- II. Associados Efetivos: as pessoas físicas ou jurídicas admitidas após a constituição do CNPEM, na forma estabelecida pelo Regimento de Associados.

Art. 7º. Nenhum associado responderá individual, solidária ou subsidiariamente pelas obrigações do CNPEM.

Art. 8º. Para associar-se ao CNPEM, a pessoa física ou jurídica deverá submeter-se ao disposto no Regimento de Associados aprovado pelo Conselho de Administração.

Art. 9º. São direitos dos associados:

- I. participar das Assembleias Gerais, inclusive votando e manifestando-se;
- II. votar e ser votado para os cargos eletivos, inclusive para representante dos associados no Conselho de Administração do CNPEM;
- III. convocar quaisquer dos órgãos deliberativos, por meio de petição assinada por pelo menos $\frac{1}{5}$ (um quinto) dos associados;
- IV. retirar-se do CNPEM, solicitando o cancelamento de sua Ficha de Associado;
- V. participar da consecução das atividades do CNPEM, apresentando sugestões, programas e projetos que visem ao aperfeiçoamento de seus objetivos .

Art. 10. São deveres dos associados:

- I. cumprir as disposições estatutárias, regimentais e regulamentares;
- II. acatar as decisões do Conselho de Administração e da Diretoria;
- III. zelar pela imagem e reputação do CNPEM;
- IV. colaborar nos programas de desenvolvimento do CNPEM;
- V. oferecer sugestões e prestar efetiva cooperação ao bom desempenho do CNPEM.

Art. 11. A prática pelo associado de atos incompatíveis com os fins e o decoro do CNPEM, com o presente Estatuto, Regimento Interno, normas ou políticas internas, ou ainda, com as deliberações dos órgãos sociais, poderá ensejar as seguintes penalidades:

- I. advertência escrita;
- II. suspensão temporária dos direitos que lhe são conferidos pelo presente Estatuto;
- III. exclusão do quadro associativo.

Art. 12. Compete ao Conselho de Administração o exame e a aplicação das penalidades previstas no artigo anterior, por iniciativa própria ou mediante a recomendação do Diretor- Geral.

Parágrafo único. As penalidades serão sempre aplicadas após ampla defesa do associado, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal, quando couber, cabendo recurso, sem efeito suspensivo, à primeira Assembleia Geral que se realizar.

Capítulo IV **Da Administração e Organização**

Art. 13. A administração do CNPEM será exercida pelos seguintes órgãos:

- I. Assembleia Geral;
- II. Conselho de Administração;
- III. Diretoria.

Seção I

Da Assembleia Geral

Art. 14. À Assembleia Geral, constituída pelos associados de todas as categorias em pleno gozo de seus direitos estatutários, compete:

- I. eleger, dentre os associados, membro para o Conselho de Administração;
- II. julgar os recursos apresentados em face de penalidade imposta pelo Conselho de Administração, nos termos do artigo 12, parágrafo único;
- III. conhecer os relatórios de atividades, os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais, a proposta de orçamento e o programa de investimentos do CNPEM;
- IV. deliberar sobre quaisquer outras matérias de interesse do CNPEM ou que lhe sejam submetidas pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria.

Art. 15. A Assembleia Geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, e, extraordinariamente, a qualquer tempo.

Parágrafo único. Para a instalação da Assembleia Geral será necessária a presença da maioria dos associados, em primeira convocação, ou qualquer número, em segunda convocação.

Art. 16. A Assembleia Geral será convocada pelo Presidente do Conselho de Administração, pelo Diretor-Geral ou, ainda, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos direitos sociais, com 15 (quinze) dias de antecedência, para deliberação dos assuntos constantes da convocação, por meio de edital afixado na sede do CNPEM e do envio de correspondência escrita ou eletrônica a todos os associados, independentemente de comprovante de recebimento, indicando o local, dia e hora da reunião e a ordem do dia.

§ 1º. A presença de todos os associados em Assembleia Geral supre a exigência de prévia convocação com 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 2º. As Assembleias Gerais serão instaladas e presididas pelo Presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, pelo Diretor-Geral ou, ainda, por qualquer associado com direito a voto, em dia com suas obrigações sociais, escolhido entre os presentes.

Seção II

Do Conselho de Administração

Art. 17. O Conselho de Administração, composto por 15 (quinze) membros dentre pessoas de notória capacidade e reconhecida idoneidade moral, terá a seguinte constituição:

- I. membros natos:
 - a. 5 (cinco) membros indicados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), sendo, no mínimo, um pesquisador, um empresário e um profissional ligado à área de política científica e tecnológica;
 - b. 1 (um) pesquisador indicado pela Academia Brasileira de Ciências (ABC);
 - c. 1 (um) empresário indicado pela Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI);

d. 1 (um) profissional ligado à área de política científica e tecnológica indicado pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC);

II. membros eleitos:

a. 1 (um) empresário eleito pelo Conselho de Administração a partir de indicação de entidade da sociedade civil atuante na área de ação do CNPEM definida pelo Conselho de Administração;

b. 5 (cinco) profissionais de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral, sendo, no mínimo, um empresário, um pesquisador, um profissional ligado à área de política científica ou tecnológica e um funcionário de nível superior do CNPEM, eleitos pelo Conselho de Administração;

c. 1 (um) associado eleito pela Assembleia Geral.

Parágrafo único. Os Conselheiros não receberão remuneração pelos serviços que, nessa condição, prestarem ao CNPEM, ressalvada ajuda de custo para o pagamento de diárias e passagens quando a serviço do CNPEM.

Art. 18. Os membros do Conselho de Administração previstos no inciso II do artigo anterior serão eleitos para um mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução.

§1º. No caso de vacância de cargo de membros eleitos, o Conselho de Administração ou a Assembleia Geral, conforme o caso, elegerão novo membro para cumprimento do mandato restante.

§2º. Em caso de vacância de cargo de membros natos, caberá ao Presidente do Conselho de Administração solicitar a indicação de novo membro ao órgão ou entidade responsável.

Art. 19. O prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração estender-se-á até a investidura do membro que o substituir, exceto:

I. em caso de renúncia, encerrando-se o mandato quando de seu recebimento pelo CNPEM;

II. em caso de deliberação pelo Conselho de Administração, nos termos do artigo 20, XV, quando o prazo de gestão encerrar-se-á imediatamente.

Parágrafo único. Será destituído do cargo o Conselheiro que faltar a três reuniões ordinárias consecutivas ou a cinco reuniões no período de 24 (vinte e quatro) meses.

Art. 20. Ao Conselho de Administração incumbe a função deliberativa e fiscalizadora superior em nível de planejamento estratégico, coordenação, controle e avaliação globais e fixação de diretrizes fundamentais de funcionamento do CNPEM, competindo-lhe, dentre outras funções:

I. fixar o âmbito de atuação do CNPEM, para consecução de seus objetivos;

II. deliberar sobre as linhas gerais das políticas, diretrizes e estratégias do CNPEM, orientando o Diretor-Geral no cumprimento de suas atribuições;

III. deliberar sobre a criação de Laboratórios Nacionais, de outras unidades de pesquisa e sobre a absorção de unidades que venham a ser colocadas sob sua responsabilidade;

IV. contribuir para relacionamento positivo e profícuo entre o CNPEM e o setor industrial nacional;

V. aprovar a criação de empresas de alta tecnologia, com cessão a estas de tecnologias desenvolvidas pelo CNPEM, resguardados os seus objetivos;

VI. eleger e destituir o Diretor-Geral do CNPEM, em votação secreta, respeitado o disposto no artigo 25 deste Estatuto;

- VII. avocar para seu Presidente, em votação secreta, competências do Diretor-Geral, nos termos do artigo 22, IV deste Estatuto;
- VIII. aprovar as remunerações dos Diretores, respeitadas as finalidades não lucrativas do CNPEM;
- IX. examinar e aprovar os seguintes documentos, a ele encaminhados pelo Diretor-Geral:
- a) proposta de Contrato(s) de Gestão e de seus eventuais aditivos;
 - b) proposta do Orçamento Anual Consolidado, do Cronograma de Execução Físico-Financeira anual e do Plano Diretor do CNPEM;
 - c) relatórios semestrais e anuais de atividades;
 - d) prestação de contas e respectivas demonstrações financeiras auditadas;
 - e) avaliação de Contratos de Gestão e análises gerenciais;
 - f) propostas de alteração de políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades e respectivos orçamentos.
- X. acompanhar e avaliar periodicamente o desempenho do CNPEM, podendo fazer uso de consultores de notória competência, externos a ela, em particular com relação aos resultados alcançados por meio de Contratos de Gestão;
- XI. fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas;
- XII. eleger seu Presidente e os novos membros nas renovações do Conselho e nos casos de vacância;
- XIII. destituir, em votação secreta, o Presidente do Conselho;
- XIV. destituir, em votação secreta, qualquer membro eleito do Conselho;
- XV. solicitar à entidade competente a substituição de qualquer membro nato do Conselho;
- XVI. fiscalizar a gestão do Diretor-Geral e examinar, a qualquer tempo, os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos;
- XVII. apurar faltas cometidas pelo Diretor-Geral e aplicar penalidades cabíveis;
- XVIII. escolher e dispensar auditores independentes;
- XIX. aprovar e/ou alterar o Estatuto, o Regulamento de Compras e Contratações e o Plano de Cargos, Salários e Benefícios do CNPEM;
- XX. aprovar e/ou alterar o Regimento Interno e outros instrumentos normativos do CNPEM;
- XXI. conceder o título de Pesquisador Emérito do CNPEM;
- XXII. deliberar sobre a oneração ou a alienação de bens do ativo permanente do CNPEM;
- XXIII. deliberar sobre a transformação, extinção ou dissolução do CNPEM;
- XXIV. deliberar sobre qualquer outra questão de interesse do CNPEM.

§ 1º. Para as deliberações a que se referem os incisos VI, VII, XIII, XIV, XV e XXI será exigido o voto concorde da maioria absoluta do Conselho de Administração, não podendo ele deliberar sem a presença de, no mínimo, 2/3 (dois terços) de seus membros.

§ 2º. Para as deliberações a que se referem os incisos XIX e XXIII será exigido o voto concorde de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho de Administração.

Art. 21. O Conselho de Administração elegerá, dentre seus membros, um Presidente, para um mandato de 4 (quatro) anos.

§ 1º. O exercício da Presidência encerrar-se-á com o mandato do Conselheiro eleito para a função.

§ 2º. Em caso de vacância da Presidência, o Conselho elegerá, no prazo de trinta dias contados a partir da vacância, outro Conselheiro para a função.

Art. 22. Compete ao Presidente do Conselho de Administração:

- I. convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e as Assembleias Gerais;
- II. indicar, dentre os membros do Conselho, o secretário das reuniões;
- III. indicar, para aprovação pelo Conselho, seu substituto eventual;
- IV. exercer, em situações emergenciais ou por delegação expressa do Conselho de Administração, as atribuições do Diretor-Geral;
- V. presidir o Comitê de Seleção do Diretor-Geral do CNPEM;
- VI. ter o voto de qualidade nas deliberações coletivas, em caso de empate;
- VII. exercer isoladamente, entre as reuniões do Conselho de Administração e em caso de urgência, as competências previstas no art. 20, devendo os atos praticados ser ratificados pelo órgão na primeira reunião que ocorrer.

Art. 23. O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por quadrimestre e, extraordinariamente, a qualquer tempo, sempre que convocado por seu Presidente ou por solicitação de, pelo menos, três membros.

§ 1º. O calendário de reuniões anuais do Conselho de Administração será definido no início de cada ano.

§ 2º. A convocação das reuniões será enviada aos Conselheiros com 7 (sete) dias de antecedência, por correspondência eletrônica, indicando os assuntos a serem tratados, eventuais documentos relativos a pauta, data, hora e local.

§ 3º. As reuniões do Conselho de Administração serão instaladas, em primeira convocação, no horário pré-fixado, com a presença de pelo menos metade de seus membros e, em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após a primeira convocação, com qualquer número de Conselheiros.

§ 4º. As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria absoluta de votos dos Conselheiros presentes, cabendo a cada membro um voto e ao Presidente o voto de desempate, salvo exceções previstas neste Estatuto Social.

§ 5º. O Diretor-Geral participará das reuniões do Conselho de Administração, com direito a voz, mas sem direito a voto.

§ 6º. O membro do Conselho de Administração poderá ser representado por outro membro do Conselho de Administração, mediante outorga de instrumento particular de procuração.

§ 7º. Poderão participar das reuniões do Conselho de Administração, sem direito a voto, os ex-Conselheiros que tiverem exercido por pelo menos quatro anos a função de Presidente do Conselho de Administração.

Seção III **Da Diretoria**

Art. 24. A Diretoria, órgão de gestão, execução e acompanhamento do CNPEM, será composta pelo Diretor-Geral, pelos Diretores dos Laboratórios Nacionais e de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob responsabilidade do CNPEM e pelo Diretor de Administração.

Parágrafo único. Os diretores poderão ser remunerados, desde que atuem efetivamente na gestão executiva ou prestem serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado e fixados pelo Conselho de Administração.

Art. 25. O mandato do Diretor-Geral será de 3 (três) anos, permitidas reconduções.

§1º. O Diretor-Geral, pessoa de reconhecida competência profissional e probidade, será eleito e empossado pelo Conselho de Administração na forma prevista no artigo 20, VI, a partir de lista elaborada por um Comitê de Seleção, conforme procedimento especificado pelo Regimento Interno, formado por:

- I. o Presidente do Conselho de Administração;
- II. 1 (um) dos demais membros do Conselho de Administração, designado pelo Conselho;
- III. 3 (três) membros externos ao Conselho, de reconhecida competência profissional e idoneidade moral, designados pelo Conselho.

§2º. O Diretor-Geral não poderá ser escolhido dentre integrantes do Comitê de Seleção ou dentre membros do Conselho de Administração.

Art. 26. Em caso de vacância do cargo de Diretor-Geral, a substituição dar-se-á conforme o disposto no art.25, devendo o Conselho de Administração constituir o Comitê de Seleção dentro do prazo de trinta dias e eleger o novo membro nos 90 (noventa) dias úteis subsequentes.

§1º. O Presidente do Conselho de Administração indicará imediatamente, *ad referendum*, um dos Diretores para exercer o cargo até a eleição de um novo Diretor-Geral, ressalvadas as situações previstas no art. 22, IV, deste Estatuto.

§2º. Nos seus impedimentos eventuais ou licenças, o Diretor-Geral indicará substituto dentre os Diretores dos Laboratórios Nacionais ou de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade.

Art. 27. Perderá o cargo o Diretor-Geral que:

- I. infringir, no exercício de suas funções, as normas legais e regulamentares que disciplinam o funcionamento do CNPEM;
- II. afastar-se, sem licença, por mais de 30 (trinta) dias consecutivos;
- III. estiver impossibilitado de exercer suas funções por um período superior a 90 (noventa) dias consecutivos, por motivos pessoais ou de saúde;
- IV. for destituído, por decisão soberana irrecorrível, a critério e por conveniência do Conselho de Administração, de acordo com o disposto no art.20, VI deste Estatuto.

Art. 28. Compete ao Diretor-Geral:

- I. zelar pelo cumprimento da missão do CNPEM e supervisionar a consecução de seus respectivos objetivos;

- II. cuidar do bom relacionamento entre os Laboratórios Nacionais e outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade;
- III. cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as decisões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral;
- IV. encaminhar ao Conselho de Administração os documentos previstos no art. 20, IX;
- V. propor alterações, para deliberação pelo Conselho de Administração, dos regulamentos internos;
- VI. propor ao Conselho de Administração a criação de empresas de alta tecnologia, incubadas pelo CNPEM;
- VII. constituir procuradores, mandatários ou prepostos com fins específicos, em nome do CNPEM;
- VIII. representar o CNPEM, ativa e passivamente, em juízo e fora dele, podendo constituir procuradores;
- IX. gerir o patrimônio do CNPEM;
- X. propor, para deliberação do Conselho de Administração, a oneração ou a alienação de bens do ativo permanente do CNPEM;
- XI. contratar auditores para acompanhar e avaliar as contas e procedimentos gerenciais, contábeis e licitatórios do CNPEM, respeitado o disposto no art.20, inciso XVIII;
- XII. coordenar a implementação de políticas, planos estratégicos e de atividades do CNPEM, estabelecidos pelo Conselho de Administração;
- XIII. admitir, demitir, remover, promover, comissionar, registrar elogios e punir funcionários;
- XIV. autorizar despesas e promover o pagamento de obrigações;
- XV. assinar acordos, convênios e contratos.

Art. 29. São órgãos de execução do CNPEM:

- I. Laboratórios Nacionais e outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob sua responsabilidade: unidades responsáveis por dar cumprimento aos objetivos previstos neste Estatuto sendo eles, na época da aprovação deste Estatuto Social, o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS), Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE), Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano).
- II. Diretoria de Administração (DA): unidade responsável pela coordenação e execução das atividades de infraestrutura e de suporte financeiro, jurídico e de gestão administrativa para o adequado funcionamento do CNPEM.

Art. 30. Compete aos diretores dos Laboratórios Nacionais, aos de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob responsabilidade do CNPEM e ao Diretor de Administração:

- I. cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as decisões do Conselho de Administração e do Diretor-Geral;
- II. zelar pelo bom funcionamento e o cumprimento das obrigações do CNPEM;
- III. implementar as políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades do CNPEM e executar o orçamento;
- IV. planejar, dirigir e controlar serviços e atividades sob sua responsabilidade;
- V. indicar ao Diretor-Geral seus respectivos substitutos eventuais;

VI. propor ao Diretor-Geral a admissão, demissão, remoção, promoção, comissionamento e punição de funcionários.

Art. 31. Os diretores dos Laboratórios Nacionais, os de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob responsabilidade do CNPEM e o Diretor de Administração serão indicados pelo Diretor-Geral para um mandato de 3 (três) anos, permitidas reconduções.

§1º. A indicação dos diretores dos Laboratórios Nacionais e do Diretor de Administração deverá ser aprovada pelo Conselho de Administração, que lhes dará posse.

§2º. O Diretor-Geral poderá propor ao Conselho de Administração a substituição dos diretores dos Laboratórios Nacionais e do Diretor de Administração a qualquer tempo, inclusive por razões de conveniência e oportunidade.

Art. 32. O Diretor-Geral do CNPEM, o Diretor de Administração, os Diretores dos Laboratórios Nacionais bem como os de outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob responsabilidade do CNPEM, deverão apresentar declaração de bens para tomar posse em seus respectivos cargos.

Capítulo V

Do Patrimônio e Fontes de Recursos

Art. 33. O patrimônio do CNPEM será constituído de bens imóveis, móveis, títulos e valores, adquiridos com recursos próprios ou não.

Art. 34. Os recursos financeiros necessários à manutenção do CNPEM serão obtidos por:

- I. Contratos de Gestão firmados com o Poder Público, por intermédio dos organismos competentes;
- II. convênios ou contratos de pesquisa e desenvolvimento com órgãos e entidades governamentais, instituições privadas, empresas e agências internacionais de desenvolvimento científico e tecnológico;
- III. contratos em geral, especialmente contratos de prestação de serviços especializados, nas suas áreas de atuação, a serem prestados a órgãos governamentais, entidades privadas, empresas nacionais ou estrangeiras, pessoas físicas e agências de fomento nacionais e internacionais;
- IV. recebimento de *royalties*, cessão de licenças de fabricação a terceiros e geração de bens de alto conteúdo tecnológico;
- V. doações que lhe sejam destinadas por quaisquer pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou internacionais;
- VI. legados, heranças, direitos, créditos ou quaisquer contribuições de pessoas físicas ou jurídicas, associadas ou não;
- VII. empréstimos juntos a organismos nacionais e internacionais de financiamento ao desenvolvimento econômico, científico e tecnológico;
- VIII. rendimentos financeiros auferidos de investimentos que compõem seu patrimônio;
- IX. usufruto instituído em seu favor;
- X. contribuições dos associados;

- XI. subvenções ou auxílios recebidos diretamente da União, dos Estados e dos Municípios;
- XII. rendas em seu favor constituídas por terceiros;
- XIII. bens e valores que lhe sejam destinados, na forma da lei, pela extinção de instituições;
- XIV. receitas decorrentes de cobrança de ingressos, campanhas, programas ou projetos específicos;
- XV. rendimentos produzidos por todos os seus direitos e as atividades realizadas para a consecução dos seus objetivos, tais como, mas não se limitando, a prestação de serviços, comercialização de produtos, rendas oriundas de direitos autorais e/ou propriedade industrial, entre outros;
- XVI. outros rendimentos e receitas não especificados expressamente, que porventura lhe forem destinados.

§ 1º. Todos os excedentes financeiros do CNPEM serão reinvestidos na formação de seu patrimônio ou na consecução de seus objetivos.

§ 2º. Os empréstimos junto a órgãos financeiros nacionais e internacionais, bem como as doações com encargos, legados e heranças de qualquer espécie devem ser previamente aprovados pelo Conselho de Administração.

Art. 35. O CNPEM aplicará integralmente suas rendas, recursos e eventual resultado operacional na manutenção e no desenvolvimento dos seus objetivos.

Parágrafo único. É vedada a distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade.

Capítulo VI Da Dissolução ou Extinção

Art. 36. No caso de extinção ou desqualificação do CNPEM como organização social, será feita a incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União Federal, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, na proporção dos recursos e bens alocados por esses entes nos termos do contrato de gestão.

Parágrafo único. Os Laboratórios Nacionais e outras unidades que venham a ser criadas ou colocadas sob responsabilidade do CNPEM podem ser dissolvidos ou extintos e suas atividades absorvidas por outro Laboratório, conforme determinação do Conselho de Administração.

Capítulo VII Das Disposições Gerais e Transitórias

Art. 37. O exercício social coincidirá com o ano civil, com término no dia 31 de dezembro de cada ano.

Art. 38. São incompatíveis, entre si, os cargos nos órgãos de administração do CNPEM, ressalvada a hipótese prevista no art. 22, IV deste Estatuto.

Art. 39. O CNPEM publicará, anualmente, no Diário Oficial da União, relatórios financeiros e de execução dos contratos de gestão que celebrar, devidamente aprovados pelo Conselho de Administração.

Art. 40. É expressamente proibido utilizar o CNPEM, sua sede social ou instalações bem como seu nome para fins de propaganda ou difusão de ideias contrárias aos seus objetivos ou para interesse político-partidário.

Art. 41. Todos os órgãos do CNPEM poderão reunir-se e tomar decisões, presencial ou virtualmente, por teleconferência, videoconferência, troca de mensagens eletrônicas, correio ou outro meio de comunicação, desde que manifestamente assegurada a autenticidade de sua participação.

Parágrafo único. As deliberações dos órgãos do CNPEM poderão ser tomadas por meio de voto em trânsito.

Art. 42. O CNPEM adotará regimentos e regulamentos internos, dentre os quais, pelo menos:

- I. Regimento Interno dispondo, no mínimo, sobre estrutura, forma de gerenciamento, cargos, respectivas competências e delegações;
- II. Regimento de Associados;
- III. Regulamento de Compras e Contratações, contendo procedimentos para contratação de obras, serviços, compras e alienações;
- IV. Plano de Cargos, Salários e Benefícios dos seus empregados.

Parágrafo único. Os regimentos e regulamentos mencionados nos incisos I, II, III e IV deste artigo serão aprovados pelo Conselho de Administração no prazo máximo de doze meses a partir da entrada em vigor deste Estatuto.

Art. 43. As eventuais dúvidas e omissões serão solucionadas pelo Conselho de Administração do CNPEM.

Art. 44. Os mandatos dos atuais membros do Conselho de Administração e da Diretoria do CNPEM não serão alterados pela entrada em vigor deste Estatuto.

Art. 45. Este Estatuto Social entra em vigor após sua aprovação e produzirá efeitos perante terceiros a partir de seu registro no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas.

Campinas, 16 de maio de 2013.

Carlos Alberto Aragão de Carvalho Filho
Diretor-Geral

André Nicolau Heinemann Filho
Advogado
OAB/SP sob nº 157.574
CPF nº 256.330.508-00

Anexo 5 - Organograma do CNPEM

Organograma do Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais - CNPEM
22/3/2012

